



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

**DIGITAALISET
VUOROVAIKUTUSKANAVAT JA
ARVONLUONTI YRITYSTEN VÄLISISSÄ
ASIAKASSUHTEISSA**

Markkinoinnin Kandidaatintutkielma

Laatija:
Elias Pihala

Ohjaaja:
KTT Joachim Ramström

1.5.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Laatija: Elias Pihala

Otsikko: Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ja arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa

Ohjaaja: KTT Joachim Ramström

Sivumäärä: 45

Päivämäärä: 1.5.2024

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutusta arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Viime vuosien nopean digitaalisen kehityksen seurauksena yritykset ovat ottaneet digitaalisia vuorovaikutuskanavia käyttöönsä merkittävässä määrin, ja alkaneet hyödyntämään näitä asiakassuhteisiin liittyvässä vuorovaikutuksessa. Tutkielmassa tarkastellaan, miten vuorovaikutuksen siirtyminen digitaalisiin kanaviin vaikuttaa arvonluontiin, ja mitkä kanavien ominaisuudet vaikuttavat arvonluonnin eri osa-alueisiin. Arvonluontia voi pitää kannattavien asiakassuhteiden edellytyksenä, ja digitaalisten vuorovaikutuskanavien sekä arvonluonnin suhdetta ei ole toistaiseksi juuri tutkittu.

Tässä tutkielmassa digitaalisina vuorovaikutuskanavina tarkastellaan sosiaalista mediaa sekä pikaviestipalveluita. Arvonluonnin osalta pääasiallinen huomio kiinnittyy neljän arvotekijän, vuorovaikutusarvon, asiakasarvon sekä asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomiseen. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kirjallisuudesta sekä vertaisarvioiduista tutkimusartikkeleista. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet ovat tutkimusongelman asettelu, aineiston keruu, sen arviointi ja tulkinta sekä lopulta tutkimuksen tulosten esitleminen. Tutkimusongelma on: *millainen vaikutus digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytöllä on arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa?* Tutkimuskysymykset ovat: *Mitkä arvonluonnin osa-alueet edellyttävät yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?* sekä *Miten digitaalisuus muovaa yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, mitä arvo ja arvonluonti tarkoittavat yritysten välisissä asiakassuhteissa suhteessa vuorovaikutukseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löydetyt keskeisimmät vastaukset kertovat, että arvonluonnin osa-alueista vuorovaikutusarvon ja asiakassuhteeseen liittyvän arvon luominen edellyttävät yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi havaittiin, että niin ikään neljän arvotekijän sekä asiakasarvon luominen edellyttää vuorovaikutusta. Toisen tutkimuskysymyksen avulla luodaan käsitys digitaalisista vuorovaikutuskanavista sekä näiden ominaisuuksia, ja kanavien käytön vaikutuksia peilataan arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Keskeisimmät löydökset ovat, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat luovat uusia mahdollisuuksia arvonluontiin sekä tehostavat ja helpottavat vuorovaikutusarvon, asiakassuhteeseen liittyvän arvon sekä neljän arvotekijän luomista.

Tutkielman johtopäätöksensä todetaan, että tutkielma tuotti uutta tietoa digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntämisestä arvonluonnissa. Lisäksi aiheen tutkiminen jatkossa on mielekästä digitaalisten vuorovaikutuskanavien kehittyessä edelleen.

Avainsanat: Digitaaliset vuorovaikutuskanavat, arvonluonti, yritysten väliset asiakassuhteet

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkielman tausta ja tutkimusongelma.....	6
1.1.1	Tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Tavoite ja rajaukset.....	7
1.3	Metodi.....	8
1.4	Keskeisimmät käsitteet.....	9
1.5	Tutkielman sisältö ja rakenne.....	9
2	YRITYSTEN VÄLISET ASIAKASSUHTEET.....	11
2.1	Yritysten välinen asiakassuhde käsitteenä.....	11
2.2	Vuorovaikutus yritysten välisissä asiakassuhteissa.....	13
3	ARVONLUONTI YRITYSTEN VÄLISISSÄ ASIAKASSUHTEISSA.....	17
3.1	Arvo käsitteenä.....	17
3.2	Arvonluonti käsitteenä.....	19
3.3	Arvonluonti ja vuorovaikutus.....	21
4	DIGITAALISET VUOROVAIKUTUSKANAVAT.....	25
5	DIGITAALISTEN VUOROVAIKUTUSKANAVIEN VAIKUTUS ARVONLUONTIIN YRITYSTEN VÄLISISSÄ ASIAKASSUHTEISSA.....	31
6	LOPUKSI.....	39
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	39
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
	LÄHDELUETTELO.....	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta ja tutkimusongelma

Tämä tutkielma käsittelee arvonluontia yritysten välisissä asiakassuhteissa sekä digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutusta arvonluontiin. Markkinoinnin alalla pidetään yleisesti hyväksyttynä ajatusta, jonka mukaan arvonluonti on taloudellisesti kannattavien asiakassuhteiden edellytys – eräistä näkökulmista arvonluontia on pidetty jopa yrityksen olemassaolon tarkoituksena (Erisman & Gautschi 2015). Digitaaliset vuorovaikutuskanavat tarkoittavat puolestaan digitaalisia kanavia, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa asiakassuhteeseen liittyvää vuorovaikutusta.

Arvonluontia asiakassuhteessa voidaan tarkastella niin myyjän, ostajan kuin yhteistyön näkökulmista, mutta yritysten välisissä asiakassuhteissa korostuu erityisesti yhteistyössä tapahtuva arvonluonti (Wilson 1995). Yhteistyössä tapahtuvan arvonluonnin on helppo ymmärtää vaativan myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Viime vuosien nopean digitaalisen kehityksen myötä markkinoinnin prosessit ovat muuttuneet (Aras ym. 2022), ja uusia digitaalisia vuorovaikutuskanavia on syntynyt monia. Kuluttajien lisäksi myös yritykset ovat ottaneet näitä kanavia merkittävästi käyttöönsä, ja alkaneet hyödyntämään kanavia niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Ulkoinen vuorovaikutus sisältää asiakassuhteisiin liittyvän vuorovaikutuksen, ja ulkoisen vuorovaikutuksen digitaalisia kanavia ovat muun muassa sosiaalinen media eri alustoineen. (Jussila ym. 2014; Rose ym. 2021; Wang ym. 2016.)

Siinä missä digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat tuore ja ajankohtainen ilmiö, arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa on puolestaan melko mittavasti tutkittu ja kauemmin tunnettu markkinoinnin teema. Tästä huolimatta arvonluonnin tarkasteleminen on edelleen ajankohtaista, sillä yritysten väliset asiakassuhteet ovat entistä vaativampia asiakkaiden odottaessa yhä enemmän kommunikointia, palvelua ja asiantuntemusta (Le Bon & Herman 2015). Tämän seurauksena yritysten välisiin asiakassuhteisiin ja näiden laatuun kiinnitetään yhä enemmän huomiota (Le Bon & Herman 2015) – asiakassuhteiden laadun takaaminen edellyttää arvonluontia.

Ajankohtaisuudestaan huolimatta näitä kahta teemaa ja ilmiötä ei juuri ole arvioitu suhteessa toisiinsa. Aiemmat tutkimukset kertovat digitaalisen vuorovaikutuksen muokanneen muun muassa viestinnästä ja informaation välityksestä entistä nopeampaa (Rose ym. 2021; Wang ym. 2016) – on siis oletettavaa, että vuorovaikutuksen siirryttyä entistä suuremmilta osin digitaalisiin kanaviin myös yritysten välisiin asiakassuhteisiin liittyvä arvonluonti kohtaa muutoksia. Yrittäjien ja yritysten henkilöstön näkökulmasta on tärkeää tutkia, muuttavatko digitaaliset vuorovaikutuskanavat

arvonluontia yritysten välisissä asiakassuhteissa, ja millaisia nämä mahdolliset muutokset ovat. Aiheen tutkiminen tarjoaa yrittäjille ja henkilöstölle arvokasta tietoa siitä, kuinka digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttö vaikuttaa arvonluontiin asiakassuhteessa, sekä ajatuksia siitä, kuinka näitä vaikutuksia voi hyödyntää. Toisin sanoen, tutkielma tarjoaa tietoa mahdollisuuksista, jotka digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen luo arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa.

Edellä mainitun pohjalta tutkimusongelma on määritetty seuraavasti: millainen vaikutus digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytöllä on arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa?

1.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielman taustan ja tutkimusongelman pohjalta tutkielman kaksi tutkimuskysymystä ovat:

- 1) Mitkä arvonluonnin osa-alueet edellyttävät yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?
- 2) Miten digitaalisuus muoaa yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttäminen vaikuttaa arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Tutkielman tulokset rajautuvat yritysten välisiin asiakassuhteisiin, eivätkä ole siirrettävissä kuluttajien ja yritysten välisiin asiakassuhteisiin. Tämä johtuu siitä, että kuluttajien ja yritysten välisissä asiakassuhteissa arvonluontia tarkastellaan useammasta näkökulmasta kuin yritysten välisissä asiakassuhteissa, joissa korostuu yhteistyössä tapahtuva arvonluonti (Wilson 1995). Tutkielman tuloksia rajoittaa osaltaan myös käytetty metodi, sillä kirjallisuuskatsauksen lisäksi empiiristä tarkastelua ei ole toteutettu eikä tutkielman tuloksia ole varmennettu empirian avulla. Lisäksi tutkielman keskeisimmistä käsitteistä digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat rajattu käsittämään sosiaalisen median sekä pikaviestipalvelut.

1.3 Metodi

Tämän tutkielman tutkimusmetodi on integroiva kirjallisuuskatsaus, jossa tutkielman aihetta lähestytään asettelemalla tutkimusongelma, laatimalla tiedonhaun suunnitelma sekä keräämällä aiemmista tutkimuksista ja artikkeleista aineisto. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa olemassa oleviin tutkimuksiin keskittyvän tiedonkeruun tulee olla kriittistä, ja kerätyn aineiston tulee muodostaa tiivistetty kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2023.)

Tämän tutkielman kontekstissa integroiva kirjallisuuskatsaus alkaa juuri tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten asettelemisella, jotka muodostuvat tutkielman taustassa esiin nousseiden havaintojen pohjalta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen seuraavana vaiheena laaditaan tiedonhaun suunnitelma: tiedonhaku tapahtuu etsimällä teoksia ja artikkeleita hakukone Google Scholarista sekä Turun Yliopiston kirjaston tietokannasta. Hakusanoina on käytetty tutkielman keskeisimpiä käsitteitä, jotka esitellään tutkielman luvussa 1.4, ja hakusanoina ovat olleet suomenkielisten käsitteiden lisäksi näiden englanninkieliset käännökset. Aineiston kerääminen keskittyy vertaisarvioituihin artikkeleihin ja teoksiin, jotka käsittelevät arvonluontia ja digitaalisia vuorovaikutuskanavia yritysten välisissä asiakassuhteissa. Tiedonkeruulla tavoitellaan kokonaiskuvan muodostamista ja kattavan ymmärryksen syntymistä molemmista tutkielman keskeisimmistä käsitteistä. Tutkielma pohjautuu siis erilaisten kirjallisuuslähteiden hyödyntämiseen.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen seuraavana vaiheena kerättyä aineistoa arvioidaan, tulkitaan ja aineistosta löytynyttä tietoa yhdistellään. Lisäksi kerätyn aineiston laatu sekä soveltuminen hyödynnettäväksi kyseessä olevassa tutkielmassa tulee arvioida kriittisesti. (Vilka 2023.) Tässä tutkielmassa aineiston arvioiminen ja tulkitseminen tapahtuvat teoreettisessa viitekehyksessä, jossa perehdytään arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa sekä digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin. Näistä kahdesta keskeisestä käsitteestä muodostetaan tiivistetty kokonaiskuva. Kun integroivan kirjallisuuskatsauksen edelliset vaiheet ovat suoritettu, kerätyn ja arvioidun tiedon pohjalta kirjoitetaan katsaus, jossa pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan (Vilka 2023). Tässä tutkielmassa vastauksia etsitään kerätystä aineistosta sekä vertaamalla keskeisimpiä käsitteitä suhteessa toisiinsa. Integroivan kirjallisuuskatsauksen viimeisenä vaiheena esitetään johtopäätökset eli tutkielman tulokset (Vilka 2023). Tässä tutkielmassa tulokset esitetään kappaleessa 6.1.

Tutkielman tutkimuskysymysten muotoilu on hieman muutettu integroivan kirjallisuuskatsauksen edetessä, jotta ne auttaisivat parhaalla mahdollisella tavalla löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkielma ei sisällä empiriaa, ja tutkielma on esitelty sekä arvioitu

kolmesti kandidaatintutkielman seminaareissa syksyllä 2023. Tutkielman sisältöä on muokattu kussakin seminaarissa saadun palautteen pohjalta.

1.4 Keskeisimmät käsitteet

Keskeisimmät tutkielmassa esiintyvät käsitteet ovat arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa sekä digitaaliset vuorovaikutuskanavat. Tämän tutkielman kontekstissa käsitteet ovat määritelty seuraavasti:

Arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa (Value Creation in B2B Customer Relationships): Arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa tarkoittaa asiakassuhteen yhteydessä syntyvän arvon luomista. Käsite on moniulotteinen: arvon luomisen tavat voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen arvoon ja hinnoitteluun (Lindgreen ym. 2012), ja arvo voi olla esimerkiksi asiakkaan kokemaa käyttöarvoa (Haeger ym. 2003).

Digitaaliset vuorovaikutuskanavat (digital communication channels): Tämän tutkielman kontekstissa digitaaliset vuorovaikutuskanavat tarkoittavat digitaalisia alustoja, joiden kautta asiakassuhteessa olevat yritykset voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. Tällaisia alustoja ovat muun muassa sosiaalinen media eri alustoineen sekä pikaviestipalvelut. Sähköpostia ei oteta tässä tutkielmassa huomioon digitaalisena vuorovaikutuskanavana sen ollessa huomattavasti pidempään käytössä ollut kanava kuin edellä mainitut.

1.5 Tutkielman sisältö ja rakenne

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkielman tausta, käytetty tutkimusmetodi, keskeisimmät käsitteet ja tutkielman sisältö sekä rakenne. Lisäksi johdannossa perehdytään tutkimusongelmaan, muodostetaan tutkimuskysymykset sekä esitellään tutkielman tavoite ja rajaukset. Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkielman teoreettiseen viitekehän: luvuissa perehdytään tutkielman keskeisimpiin käsitteisiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Viidennessä luvussa käsitteitä arvioidaan suhteessa toisiinsa, ja pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopulta kuudennessa luvussa tehdään

yhteenveto ja johtopäätökset tutkielmasta sekä sen tuloksista. Lisäksi kuudes luku sisältää jatkotutkimusehdotukset.

2 YRITYSTEN VÄLISET ASIAKASSUHTEET

Tässä kappaleessa syvennyttään yritysten välisiin asiakassuhteisiin: mitä yritysten väliset asiakassuhteet ovat, ja millaisia ominaispiirteitä sekä toimintoja suhteisiin liittyy? Lisäksi kappaleessa arvioidaan, missä yhteyksissä yritysten välisen asiakassuhteen osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

2.1 Yritysten välinen asiakassuhde käsitteenä

Yritysten väliset asiakassuhteet tarkoittavat asiakassuhteita, joissa asiakassuhteen toinen osapuoli on myyjä ja toinen ostaja. Yritysten väliset markkinat ovat volyymiltaan merkittävät ja huomattavasti suuremmat kuin markkinat, joilla asiakkaat ovat kuluttajia. (Hutt & Speh 2010.) Yritysten väliset asiakassuhteet voidaan ymmärtää myyjän ja asiakkaan välisenä järjestelynä, jossa osapuolet hyötyvät toistensa resursseista (Jap 1999).

Yritysten välisten asiakassuhteiden osapuolet ovat monimuotoisia, ja asiakassuhde saattaa sisältää useita eri toimijoita (Aras ym. 2022). Osapuolet eivät aina ole ainoastaan yrityksiä, ja näiden lisäksi yritysten välisten asiakassuhteiden osapuolet voivat olla julkisia toimijoita, järjestöjä tai voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden väliset asiakassuhteet käsitetään yritysten välisinä asiakassuhteina. Joka tapauksessa asiakassuhteen ydin on usein samanlainen riippumatta siitä, mihin kategoriaan asiakas tai myyjä kuuluvat esimerkiksi kokonsa tai yhtiömuotonsa puolesta. Asiakassuhteet muodostuvat kaupankäyntitilanteen ympärille, jossa kaupan kohteena voi olla niin aineeton palvelu kuin fyysinen tuote. Yritysten välisten markkinoiden toimijoiden ollessa keskenään erilaisia myös kaupan kohteiden käyttötarkoitukset voivat olla monenlaisia: tuote voidaan ostaa esimerkiksi jatkojalostusta varten, jälleenmyyntiin tai kulutettavaksi. (Hutt & Speh 2010.) Toisaalta palvelun ostaminen voi liittyä kaikkiin edellä mainittuihin, esimerkiksi konsultointipalvelu voidaan hankkia jälleenmyyntitoimintojen kehittämiseen.

Yritysten välisiin asiakassuhteisiin liittyy muutamia tyypillisiä piirteitä, joiden osalta yritysten väliset asiakassuhteet eroavat yritysten ja kuluttajien välisistä asiakassuhteista. Yritysten väliset asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia (Aras ym. 2022; Herhausen ym. 2020). Asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen vaikuttaa osaltaan kaupan kohteen ominaisuudet – yritysten välisissä asiakassuhteissa tuotteeseen liittyy usein tukipalvelu, kuten sopimus tuotteen päivittämisestä sen käytön aikana. Vastaavien ylläpito- ja huoltosopimusten myötä asiakassuhde muuttuu

pitkäkestoiseksi, kun asiakassuhde ei pääty heti kaupan synnyttyä, vaan pikemminkin alkaa tästä. (Hutt & Speh 2010.) Asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen vaikuttaa myös päätöksentekoprosessien pitkä kesto, joka on tyypillistä yritysten välisille asiakassuhteille (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Pitkäkestoisuuden lisäksi yritysten väliset asiakassuhteet ovat intensiivisiä, jolla Habibi ym. (2015) tarkoittavat asiakassuhteiden sisältävän runsaasti erilaisia toimintoja. Asiakassuhteesta tulee intensiivinen, kun toimintoja suoritetaan aktiivisesti. Herhausen ym. (2020) kertovat yritysten välisten asiakassuhteiden olevan osallistavia, joka viittaa niin ikään siihen, että yritysten väliset asiakassuhteet sisältävät erilaisia toistuvia toimintoja, jotka osallistavat asiakassuhteen osapuolia toimimaan asiakassuhteessa. Yritysten välisen asiakassuhteen toimintoja ovat muun muassa asiakassegmenttien luominen ja tunnistaminen, asiakkaan tämänhetkisten ja potentiaalisten tarpeiden selvittäminen sekä myyjän vieraileminen asiakkaan luona asiakkaan tuotteiden ja prosessien selvittämiseksi. Muita toimintoja ovat tuotteiden kehittäminen asiakkaan tarpeiden mukaisiksi, myynnin suunnitteleminen, mainonta sekä myyjän palveluprosessien kehittäminen asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. (Hutt & Speh 2010.) Osaltaan intensiivisyyden ja osallistavuuden seurauksena pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin liittyy usein kustannuksia (Herhausen ym. 2020). Muita yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirteitä ovat muun muassa utilitaristiset päätöksenteon motiivit (Habibi ym. 2015) sekä salassapitovelvollisuus, joka koskee erilaisia asiakassuhteen aikana luovutettuja tietoja (Aras ym. 2022).

Yritysten välisille asiakassuhteille on myös tyypillistä, että asiakkaat ovat alansa ammattilaisina asiantuntevia (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Asiantuntevuus voi näyttäytyä esimerkiksi asiakkaan ymmärryksenä kaupan kohteen vaadituilta ominaisuuksilta. Lisäksi yritysten väliset asiakassuhteet voi nähdä henkilökohtaisina suhteina (Aras ym. 2022). Tämä tarkoittaa, että asiakassuhteen muodostavien organisaatioiden edustajat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti, joka on seurausta myyjän ja asiakkaan välisestä suorasta vuorovaikutuksesta (Habibi ym. 2015). Henkilökohtaisuus korostuu myös yritysten välisen asiakassuhteen muodostumista edeltävässä ja sen aikaisessa mainonnassa, joka kohdistuu usein tarkasti tiettyyn ihmisryhmään sen sijaan, että mainonnalla pyrittäisiin tavoittamaan suuria kohderyhmiä. Kohdennetun mainonnan taustalla on yritysten välisille asiakassuhteille ominainen piirre – myyjän on usein tärkeää tietää, kuka on oikea henkilö asiakasorganisaatiossa, johon olla yhteydessä. Kun oikea vastuhenkilö on tiedossa, tarkasti kohdennettua mainontaa tehdään esimerkiksi henkilökohtaisten yhteydenottojen kautta. (Hutt & Speh 2010.) Lisäksi yritysten välisissä asiakassuhteissa myyntiin liittyy piirre, jossa asiakkaasta kerätty informaatio on keskiössä – yritysmyyjän tulee tietää potentiaalisen asiakkaansa tarpeet. Tarpeiden lisäksi myyjän tulee tuntea asiakkaansa ostoprosessi, joka sisältää usein muun muassa neuvotteluita. (Bischoff ym. 2023.)

Yritysten välisissä asiakassuhteissa myös kaupan kohteeseen liittyy muutamia ominaispiirteitä. Kaupan kohteet ovat tyypillisesti arvokkaita, ja kaupan kohteiden tekniset tiedot ovat usein monimutkaisia (Aras ym. 2022; Buratti ym. 2018). Toisaalta myös osto- ja myyntiprosessit ovat usein monimutkaisia (Buratti ym. 2018; Habibi ym. 2015). Myös hinnasta neuvottelemineen on tyypillinen piirre kaupankäynnille yritysten välisissä asiakassuhteissa (Hutt & Speh 2010). Lisäksi yritysten välisissä asiakassuhteissa on tyypillistä, että päätöksiä tekee yhden sijaan useat ihmiset (Bischoff ym. 2023), ja myyjät ovat asiakasorientoituneita (Habibi ym. 2015). Yritysten välisen asiakassuhteen edettyä asiakas usein arvioi yhdessä myyjän kanssa, oliko tuotteen tai palvelun toteutus onnistunut (Hutt & Speh 2010).

Kaiken kaikkiaan, yritysten välisen asiakassuhteen ominaispiirteiden tarkastelun avulla voi muodostaa kattavan kuvan siitä, mitä yritysten väliset asiakassuhteet ovat, ja millaisia toimintoja nämä sisältävät. Yritysten väliset asiakassuhteet muodostuvat tuotteen tai palvelun kaupan ympärille, ja kaupan kohteella voi olla hyvin erilaisia käyttötarkoituksia (Hutt & Speh 2010). Asiakassuhteen osapuolet voivat olla keskenään erilaisia, ja asiakassuhteessa saattaa vaikuttaa useita toimijoita (Aras ym. 2022). Yritysten väliset asiakassuhteet sekä päätöksentekoprosessit ovat usein pitkäkestoisia (Aras ym. 2022; Herhausen ym. 2020; Habibi ym. 2015), ja asiakassuhteet ovat intensiivisiä (Habibi ym. 2015) sekä osallistavia (Herhausen ym. (2020)). Lisäksi asiakkaat ovat alansa ammattilaisina asiantuntevia (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015).

Itse asiakassuhde sisältää myyntineuvotteluita, informaation keräämistä, arvonluontia, ja toisen osapuolen tarpeiden selvittämistä esimerkiksi neuvotteluiden avulla (Hutt & Speh 2010). Lisäksi osapuolet usein tuntevat toisensa (Habibi ym. 2015) ja ovat tiiviissä sekä suorassa, henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään (Aras ym. 2022). Asiakassuhteisiin liittyy usein kustannuksia (Herhausen ym. 2020), ja päätöksenteon motiivit ovat utilitaristisia (Habibi ym. 2015). Lisäksi asiakassuhteisiin liittyy salassapitovelvollisuus (Aras ym. 2022). Kaupan kohteet ovat tyypillisesti arvokkaita sekä teknisiltä tiedoiltaan monimutkaisia (Aras ym. 2022; Buratti ym. 2018). Myös osto- ja myyntiprosessit ovat usein monimutkaisia (Buratti ym. 2018; Habibi ym. 2015).

2.2 Vuorovaikutus yritysten välisissä asiakassuhteissa

Kun arvioidaan, missä määrin sekä missä yhteyksissä yritysten väliset asiakassuhteet sisältävät suhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta, asiaa voi lähestyä edellisessä kappaleessa esiteltyjen yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirteiden sekä asiakassuhteisiin liittyvien toimintojen kautta. Toiminnot ja ominaispiirteet toistuvat yritysten välisissä asiakassuhteissa (Herhausen ym.

(2020), joten toimintoihin ja ominaispiirteisiin liittyvä vuorovaikutus toistuu niin ikään useissa yritysten välisissä asiakassuhteissa.

Edellisessä kappaleessa mainittiin, kuinka yritysten välisen asiakassuhteen osapuolet tyypillisesti tuntevat toisensa (Habibi ym. 2015). Tämän kerrottiin olevan seurausta osapuolten välisestä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen liittyy myös toinen yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirre, jonka mukaan myyjän tulee löytää asiakasorganisaation henkilöstöstä oikea henkilö, johon olla yhteydessä sekä jolle kohdistaa mainonta (Hutt & Speh 2010). Oikean henkilön löytäminen vaatii usein vuorovaikutusta, jos asian selvittäminen tapahtuu esimerkiksi myyjän ja asiakkaan välisen keskustelun avulla. Myös asiakkaan tarpeiden selvittäminen tapahtuu usein vuorovaikutuksen kautta neuvotteluissa (Koponen & Julkunen 2020). Neuvottelut ovat, luonnollisesti, myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Neuvotteluiden toteuttamisen lisäksi niiden toteutuksen suunnittelemisen ja sopimisen on helppo ymmärtää vaativat myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta.

Neuvotteluiden kautta tapahtuva vuorovaikutus liittyy myös monimutkaisten osto- ja myyntiprosessien tuntemiseen (Buratti ym. 2018; Habibi ym. 2015) ja asiakkaan henkilöstön eri jäsenten hyväksynnän saamiseen (Habibi ym. 2015), sillä myynti- ja ostoprosessien oppiminen ja hyväksynnän saaminen edellyttävät usein neuvotteluita. Lisäksi neuvotteluiden kautta tapahtuvaan vuorovaikutuksen piiriin kuuluu myös hinnasta neuvottelemine, joka on eräs yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirre (Hutt & Speh 2010). Yritysten välisille asiakassuhteille tyypillinen pitkäkestoisuus on myös tiiviissä yhteydessä vuorovaikutukseen pitkäkestoisuuden muodostuessa osaltaan neuvotteluprosessien pitkän keston seurauksena (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Neuvotteluprosessit tapahtuvat niin ikään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta ja asiakassuhteiden pitkäkestoisuutta sivuttiin myös muilla tavoin yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirteitä eriteltäessä. Yritysten välisten asiakassuhteiden kerrottiin olevan pitkäkestoisia asiakassuhteen osapuolten usein tunniessa toisensa, joka on seurausta tiiviistä vuorovaikutuksesta (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Vuorovaikutuksen kerrottiin olevan usein suoraa, myyjän ja asiakkaan välistä, sen sijaan, että osapuolet neuvottelisivat ulkopuolisten edustajien kautta (Aras ym. 2022).

Yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirteistä myös salassapitovelvollisuuden (Aras ym. 2022) voi nähdä olevan yhteydessä vuorovaikutukseen, sillä salassa pidettävien tietojen luovuttaminen voi tapahtua usein vuorovaikutuksessa. Lisäksi voidaan ajatella, että teknisiltä tiedoiltaan monimutkaiset kaupan kohteet (Aras ym. 2022; Buratti ym. 2018) voivat vaatia myyjän perehdyttävän asiakkaan kaupan kohteiden käyttöön. On helppo ymmärtää mahdollisen perehdyttämisen tapahtuvan usein vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutusta yritysten välisessä asiakassuhteessa voi arvioida ominaispiirteiden lisäksi myös asiakassuhteeseen sisältyvien toimintojen näkökulmista: toimintoja ovat muun muassa asiakkaan tämänhetkisten ja potentiaalisten tarpeiden selvittäminen sekä tuotteiden ja palveluprosessien kehittäminen asiakkaan tarpeisiin sopiviksi (Hutt & Speh 2010). Näiden osalta vuorovaikutus palaa jälleen suurelta osin vuorovaikuttamiseen neuvotteluteitse – tarpeiden selvittämiseen vaaditut avaintiedot eivät usein ole julkisesti saatavilla, joten niiden selvittäminen edellyttää vuorovaikutusta (Koponen & Julkunen 2020). Muiden toimintojen saralla vuorovaikutus voi kuitenkin tapahtua esimerkiksi kasvokkain, kun myyjä vierailee asiakkaan luona tämän tuotteiden ja prosessien selvittämiseksi. Habibin ym. (2015) esittelemä yritysten välisten asiakassuhteiden intensiivisyys voi liittyä vuorovaikutukseen, jos intensiivisyys lisää vuorovaikutuksessa suoritettavien toimintojen esiintymistä asiakassuhteessa. Myös Herhausenin ym. (2020) esittelemä yritysten välisten asiakassuhteiden osallistavuuden voi nähdä olevan yhteydessä vuorovaikutukseen. Asiakassuhteen osapuolien osallistuminen asiakassuhteeseen liittyvien toimintojen suorittamiseen lisänee osapuolten välistä vuorovaikutusta, jos nämä suorittavat toimintoja yhdessä. Habibin ym. (2015) esittelemistä yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirteistä myös asiakasorientoituneisuus on yhteydessä vuorovaikutukseen, sillä myyjän aktiivisuus asiakkaan suuntaan lisänee usein asiakassuhteessa esiintyvää vuorovaikutusta.

Kaiken kaikkiaan, yritysten väliset asiakassuhteet sisältävät monipuolista ja tiivistä asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta. Yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välinen henkilökohtainen vuorovaikutus johtaa siihen, että osapuolet usein tuntevat toisensa (Habibi ym. 2015). Osapuolten vuorovaikutus on myös tiivistä sekä kahdenvälistä (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Asiakasorganisaation oikean yhteyshenkilön selvittäminen vaatii usein vuorovaikutusta, kuten myös asiakkaan tarpeiden selvittäminen neuvotteluissa (Koponen & Julkunen 2020). Lisäksi asiakassuhteen osapuolet ovat vuorovaikutuksessa neuvotellessaan hinnasta, joka on yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirre (Hutt & Speh 2010). Neuvotteluissa esiintyvä vuorovaikutus liittyy myös asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen, joka on seurausta pitkäkestoisista neuvotteluprosesseista (Aras ym. 2022; Habibi ym. 2015). Lisäksi vuorovaikutus liittyy salassa pidettäviin tietoihin, joiden esiintyminen yritysten välisissä asiakassuhteissa on tyypillistä (Aras ym. 2022), ja jotka voidaan luovuttaa vuorovaikutuksessa. Yritysten avaintiedot eivät usein ole julkisesti saatavilla, joten niiden selvittäminen edellyttää vuorovaikutusta (Koponen & Julkunen 2020). Eräs yritysten välisten asiakassuhteiden ominaispiirre on niiden osallistavuus (Herhausen ym. 2020), jonka yhteys vuorovaikutukseen on helppo ymmärtää osallistavuuden tarkoittaessa molempien osapuolien osallistumista toimintojen suorittamiseen. Lisäksi asiakasorientoituneisuuden (Habibi

ym. 2015) voi nähdä liittyvän vuorovaikutukseen, jos asiakasorientoituneisuus näyttäytyy asiakkaalle myyjän lisääntyneenä aktiivisuutena sekä vuorovaikutuksena.

3 ARVONLUONTI YRITYSTEN VÄLISISSÄ ASIAKASSUHTEISSA

Tässä kappaleessa huomio kiinnittyy arvonluontiin – kappaleessa selvitetään, mitä arvonluonti tarkoittaa, ja miten se näyttäytyy yritysten välisissä asiakassuhteissa. Lisäksi kappaleessa arvioidaan, mikä on arvonluonnin ja yritysten välisissä asiakassuhteissa esiintyvän vuorovaikutuksen suhde.

3.1 Arvo käsitteenä

Arvo on käsite, jota voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, symbolisesta, emotionaalista ja toiminnallisesta näkökulmasta. Nämä niin kutsutut arvotekijät muodostavat arvon. (Rintamäki ym. 2007.) Liike-elämässä arvo on aiemmin käsitetty nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta hyötyjen ja hinnan erotuksena (Ballantyne ym. 2011). Toisin sanoen, arvo tarkoittaa taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna saavutettujen hyötyjen ja uhrausten erotusta.

Taloudellinen arvo korostuu tarkasteltaessa arvon käsitettä tuotteiden ja palveluiden arvon näkökulmasta. Anderson ym. (2006) kertovat, että arvo ymmärretään usein asiakkaan saavuttamien hyödykkeen hyötyjen rahamääräisenä arvona. Tutkijoiden mukaan hyötyjä voivat olla muun muassa hyödykkeisiin liittyvät tekniset sekä sosiaaliset tekijät, joiden arvoa verrataan hyödykkeestä maksettuun hintaan sekä kilpailijoiden tarjouksiin vastaavista tuotteista tai palveluista. Lindgreenin ym. (2012) mukaan yritysten välisissä asiakassuhteissa arvoa sekä hintaa voidaan kuitenkin pitää kahtena erillisenä asiana, sillä saman hyödykkeen arvo voi olla erilainen eri asiakkaille. Arvon muodostuminen riippuu tilanteesta, jossa kukin asiakas käyttää hyödykettä (Lindgreen ym. 2012).

Kun arvon käsitettä tarkastellaan yritysten välisten asiakassuhteiden kontekstissa, näissä arvon voi nähdä muodostuvan myös myyntihinnan, kustannusten ja tiedon luomisen sekä jakamisen kautta (Anderson ym. 2006). Toisaalta Mai ja Liao (2022) kertovat, kuinka yritysten välisissä asiakassuhteissa hyödykkeen arvo muodostuu osaltaan sen käytettävyyden, tarpeeseen soveltumisen ja vaihtoehtoiskustannuksen kautta. Sorsan ja Jalosen (2020) mukaan toiminnallinen arvo muodostuu hyödykkeestä sen hinnan sekä laatuominaisuuksien kautta, jotka vaikuttavat hyödykkeen soveltumiseen sen käyttötarkoitukseen. Emotionaalinen arvo liittyy puolestaan asiakassuhteen sosiaalisiin elementteihin, kuten myönteisiin tunteisiin, ja symbolinen arvo asiakkaan itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Emotionaalista arvoa voi syntyä esimerkiksi pitkäkestoisen asiakassuhteen osapuolien tuntiessa toisensa hyvin. Symbolinen ja emotionaalinen arvo ovat tärkeitä, sillä niiden avulla yritys voi erottautua markkinoilla, joilla hintakilpailu on kovaa, ja myyjien tarjoama taloudellinen arvo on usein samaa suuruusluokkaa. Tällaisilla markkinoilla symbolinen sekä

emotionaalinen arvo voivat olla asiakkaan ostopäätöksessä ratkaisevia tekijöitä. (Rintamäki ym. 2007.) Toisaalta Main ja Liaon (2022) mukaan yritysten välisissä asiakassuhteissa on oleellista, että päätöksiä ei tehdä henkilökohtaisten mielenkiinnon ja nautinnon perusteella, vaan ensisijaisesti liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Habibin ym. (2015) mukaan yritysten välisissä asiakassuhteissa päätöksenteon motiivit ovat utilitaristisia, joten voidaan ajatella, että symbolinen arvo ei aina ole merkittävä arvon osa-alue yritysten välisissä asiakassuhteissa.

Arvo voi olla myös esimerkiksi asiakkaan kokemaa käyttöarvoa (Haeger ym. 2003). Lisäksi arvo voi liittyä tuotteen ominaisuuksiin, jotka ovat merkityksellisiä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Schultz 2016). Voidaan siis todeta, että arvon käsite ei ole yksiselitteisesti vain kustannusten ja tuottojen erotus, ja arvoa voi tarkastella perinteisen, myyjän näkökulmaa korostavan taloudellisen määritelmän lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta. Viime vuosina arvon käsitettä onkin ryhdytty tarkastelemaan laajemmin asiakkaan näkökulmasta (Schultz 2016), ja tällöin arvosta voidaan puhua asiakasarvona. Asiakasarvon tunnistaminen on tärkeää, sillä lopulta asiakas joko kokee tai ei koe arvoa – myyjä luo ainoastaan mahdollisuuden arvon saavuttamiselle, mutta ei voi yksin varmistaa asiakkaan saavuttavan arvoa (Grönroos & Voima 2013). Main ja Liaon (2022) mukaan asiakasarvo edesauttaa asiakassuhteiden muodostumista pitkäkestoisiksi.

Arvo voi syntyä myös myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Niin kutsuttua vuorovaikutusarvoa voi muodostua myyjän ja asiakkaan kohdatessa toisensa ja vuorovaikuttaessaan esimerkiksi neuvotteluissa. (Haeger ym. 2003.) Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on yksi asiakassuhteessa syntyvän arvon tekijä tuotteen ja palvelun lisäksi (Spohrer & Maglio 2008). Myös Ulaga (2003) esittää myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen yhtenä arvonluonnin osa-alueena. Tutkijan mukaan vuorovaikutusarvon syntyminen tapahtuu keskustelun, ongelmanratkaisun sekä yhteisten tavoitteiden asettamisen myötä (Ulaga 2003).

Arvon käsitettä voi tarkastella myös asiakassuhteeseen liittyvän arvon näkökulmasta. Asiakassuhteeseen liittyvä arvo voi ilmentyä esimerkiksi asiakassuhteen osapuolen innovatiivisuutena. Lisäksi arvoa voi syntyä asiakassuhteessa, kun asiakassuhde on tuottoisa, ja asiakassuhteen osapuolet pyrkivät tekemään suhteesta pitkäkestoisen ilman tarvetta vaihtaa kumppania tulevaisuudessa. Tämän myötä voidaan todeta, että arvo ei liity ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin, vaan itse asiakassuhteeseen voi liittyä arvoa. (Lindgreen ym. 2012). Tämän tutkielman kontekstissa mielenkiintoisimpia arvon osa-alueita ovat nimenomaan vuorovaikutusarvo sekä asiakassuhteeseen liittyvä arvo, sillä asiakassuhteen osapuolten välinen vuorovaikutus liittyy tiiviisti näihin kahteen arvon osa-alueeseen.

Arvon käsite on moniulotteinen, mutta sitä voidaan tarkastella neljän arvotekijän, taloudellisen, symbolisen, emotionaalisen sekä toiminnallisen ulottuvuuden kautta (Rintamäki ym. 2007).

Taloudellinen arvo voidaan nähdä hyödykkeen hyötyjen rahamääräisen arvon sekä hinnan erotuksena (Ballantyne ym. 2011) sekä asiakkaan saavuttamien hyödykkeen hyötyjen rahamääräisenä arvona (Anderson ym. (2006). Toisaalta yritysten välisissä asiakassuhteissa arvoa sekä hintaa voidaan pitää kahtena erillisenä asiana arvon muodostuessa hyödykkeen käyttötilanteessa (Lindgreen ym. 2012). Arvon muodostumiseen vaikuttavat myös myyntihinta, kustannukset, tiedon luominen ja jakaminen (Anderson ym. 2006), sekä hyödykkeen käytettävyys, tarpeeseen soveltuminen ja vaihtoehtokustannus (Mai & Liao 2022). Toiminnallinen arvo muodostuu hyödykkeen hinnan ja laatuominaisuuksien kautta, jotka vaikuttavat hyödykkeen soveltumiseen sen käyttötarkoitukseen (Sorsa & Jalonen 2020). Emotionaalinen arvo liittyy asiakassuhteen sosiaalisiin elementteihin, ja symbolinen arvo asiakkaan itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Rintamäki ym. 2007). Arvo voi olla myös asiakkaan kokemaa käyttöarvoa (Haeger ym. 2003), ja asiakasarvo voi liittyä tuotteen ominaisuksiin, jotka ovat merkityksellisiä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Schultz 2016). Myyjä luo mahdollisuuden arvon saavuttamiselle (Grönroos & Voima 2013). Arvo voi syntyä myös myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, jolloin puhutaan vuorovaikutusarvosta (Haeger ym. 2003; Spohrer & Maglio 2008; Ulaga (2003). Lindgreenin ym. (2012) mukaan arvon voi liittyä myös itse asiakassuhteeseen, ja arvo voi ilmentyä esimerkiksi asiakassuhteen osapuolen innovatiivisuutena sekä asiakassuhteen pitkäkestoisuutena.

3.2 Arvonluonti käsitteenä

Arvonluonti tarkoittaa niitä toimia, joilla myyjä ja asiakas pyrkivät luomaan ja saavuttamaan arvoa. Kuten arvoa, myös arvonluontia voi tarkastella neljän arvotekijän kautta. Yritysten välisten asiakassuhteiden kontekstissa korostuvat kuitenkin vuorovaikutusarvon sekä asiakassuhteeseen liittyvän arvon luominen.

Taloudellisen arvon luominen tapahtuu usein hyödykkeen hinnan avulla – taloudelliseen arvoon voi vaikuttaa muun muassa hyödykkeen valmistuskustannusten kautta. Lisäksi taloudellista arvoa voi luoda peilaamalla hyödykkeen hintaa kilpailijoiden hintoihin. (Ulaga 2003.) Salomonsonin ym. (2012) mukaan emotionaalista arvoa luodaan erityisesti asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, ja emotionaalisen arvon luomista edesauttavat muun muassa ”vapautunut” ja ”ei-pakottava” vuorovaikutuksen ilmapiiri. Toiminnallinen arvo linkittyy puolestaan yritysten välisiin asiakassuhteisiin liittyvän arvon luontiin resurssien säästön osalta. Yritysten välisissä asiakassuhteissa arvonluonnin voi nähdä tapahtuvan myyjän ja asiakkaan yhdistäessä resurssinsa, johon resurssien säästö viittaa (Lindgreen ym. 2012). Symbolista arvoa syntyy, kun

asiakassuhteeseen liittyviä päätöksiä tehdään henkilökohtaisten mielenkiinnon ja nautinnon perusteella. On kuitenkin tärkeää, että päätöksenteko asiakassuhteessa ei pohjaudu symbolisen arvon saavuttamiselle. (Mai & Liao 2022.)

Asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomisesta puhuttaessa, arvonluonti edellyttää asiakassuhteen pitkäkestoisuutta, luottamusta ja sitoutuneisuutta sekä jatkuvaa resurssien säästöä. Asiakassuhteisiin liittyvien toimintojen sekä vaihdannan tulee olla ennakoitavissa, ja tämä edellyttää asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta. (Lindgreen ym. 2012.) Myös Hammervoll ym. (2008) nostavat luottamuksen ja asiakassuhteen pitkäkestoisuuden arvonluonnin edellytyksinä. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan asiakassuhteessa tapahtuva arvonluonti edellyttää asiakassuhteen osapuolten välistä keskustelua sekä avoimuutta, mutta tutkijat korostavat myös informaatioon käsiksi pääsemisen helppoutta. Arvonluonnin voikin nähdä tapahtuvan yritysten välisissä asiakassuhteissa myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sekä tiedon jakamisen seurauksena (Pralhad & Ramaswamy 2004). Mai ja Liaon (2022) mukaan asiakasarvoa voidaan luoda nopealla reagoimisella sekä tehokkaasti toimivan asiakassuhteen kautta tapahtuvalla asiakassuhteen osapuolten ajan ja vaivan säästämällä.

Asiakassuhteessa syntyvän arvon luomiseen syventyvät myös Hammervoll ym. (2008), jotka korostavat resurssien yhdistämistä ja tämän myötä arvon toiminnallista ulottuvuutta. Tutkijoiden mukaan asiakassuhteessa syntyvän arvon luominen edellyttää kuitenkin myös ideoiden ja informaation jakamista myyjän ja asiakkaan välillä – informaation jakaminen on tärkeää, jotta asiakassuhteeseen liittyvät toiminnot voidaan suunnitella sekä toteuttaa tehokkaasti. Lisäksi myyjän ja asiakkaan välinen henkilökohtainen sekä tehokas vuorovaikutus ovat asiakassuhteessa syntyvän arvon luomisen edellytyksiä, ja asiakassuhteen osapuolten tulee saada tietoa toistensa toimintaympäristön muutoksista sekä mukautua näihin. (Hammervoll ym. 2008.)

Salomonson ym. (2012) kertovat vuorovaikutusarvon luomisesta yritysten välisissä asiakassuhteissa. Tutkijoiden mukaan vuorovaikutusarvon luominen muodostuu yhdessä tapahtuvasta ongelmanratkaisusta sekä päätöksenteosta (Salomonson ym. 2012). Hammervollin ym. (2008) mukaan vuorovaikutusarvon luomiseen liittyvät myös investoinnit asiakassuhteeseen, strategisen tiedon jakaminen sekä strategisten resurssien yhdistäminen, jotka tapahtuvat nimenomaisesti asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusarvoa syntyy, kun asiakassuhteen osapuolet ratkovat ongelmia, oppivat sekä ohjaavat toisiaan yhdessä. Myös strategisen tiedon jakaminen myös muuhun tarkoitukseen kuin asiakassuhteeseen liittyvään vaihdantaan sekä strategisten resurssien yhdistäminen vaatii vuorovaikutusta, jonka seurauksena asiakassuhteessa syntyy vuorovaikutusarvoa. (Hammervoll ym. 2008.) Investoinnit asiakassuhteeseen ovat puolestaan vuorovaikutusarvon mahdollistajia siinä mielessä, että investoinnit

asiakassuhteeseen edesauttavat asiakassuhteen muodostumista pitkäkestoiseksi sekä tämän kautta mahdollistavat vuorovaikutusarvon luomisen tulevaisuudessa (Holm ym. 1999).

Hammervoll ym. (2008) erittelevät yritysten välisiin asiakassuhteisiin liittyvää arvonluontia sekä vuorovaikutusarvon luomista myös käytännön esimerkkien avulla. Tutkijoiden mukaan arvonluonnin käytännön keinoja ovat uusien ideoiden kerääminen asiakassuhteen osapuolilta, palautteen antaminen, opettaminen ja osaamisen kartuttaminen. Kaikki edellä mainitut voivat tapahtua niin myyjän kuin asiakkaan toimesta sekä myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. (Hammervoll ym. 2008.) Salomonson ym. (2012) puolestaan esittelevät vuorovaikutusarvon luomisen käytännön keinoja vuorovaikutuksen matalalla kynnyksellä sekä nopean reagoimisen ja vastaamisen.

Kuten arvon käsite, myös arvonluonnin käsite on monisyinen, ja arvonluonnin määritelmät vaihtelevat eri aikakausina sekä tutkijoiden painottaessa erilaisia näkökulmia. Käsite arvonluonnista on joka tapauksessa viime aikoina siirtynyt kauemmas taloudellisen arvon käsitteestä tai vähintään monipuolistunut. Taloudellisen arvon luominen tapahtuu usein esimerkiksi hyödykkeen hinnoittelun ja valmistuskustannusten laskemisen kautta (Ulaga 2003). Emotionaalisen arvon luominen tapahtuu usein asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään vapautuneessa ilmapiirissä (Salomonson ym. 2012). Toiminnallisen arvon luominen voi tapahtua myyjän ja asiakkaan yhdistäessä resurssinsa (Lindgreen ym. 2012). Symbolista arvoa syntyy, kun asiakassuhteeseen liittyviä päätöksiä tehdään henkilökohtaisten mielenkiinnon ja nautinnon perusteella. (Mai & Liao 2022). Arvonluonti edellyttää asiakassuhteen pitkäkestoisuutta, luottamusta, ennakoitavuutta ja sitoutuneisuutta sekä jatkuvaa resurssien säästöä (Lindgreen ym. 2012). Lisäksi arvonluonti edellyttää asiakassuhteen osapuolten välistä keskustelua, avoimuutta, sekä informaation saavutettavuutta, ja arvonluonti tapahtuu vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen seurauksena (Pralhad ja Ramaswamy 2004; Hammervoll ym. 2008). Vuorovaikutusarvon luominen tapahtuu niin ikään vuorovaikutuksessa (Salomonson ym. 2012; Hammervoll ym. 2008). Arvonluonnin käytännön keinoja ovat muun muassa ideoiden kerääminen, palautteen antaminen sekä opettaminen (Hammervoll ym. 2008).

3.3 Arvonluonti ja vuorovaikutus

Arvonluonnin ja vuorovaikutuksen suhdetta voi lähestyä niin arvon kuin arvonluonnin käsitteiden kautta. Kappaleessa 2.2 eriteltiin asiayhteyksiä sekä tapoja, joilla yritysten välisen asiakassuhteen osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen tavoista useat liittyvät

arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Asiakassuhteissa toistuvat neuvottelut, kasvokkain tapahtuvat vierailut sekä juoksevista asioista sopiminen liittyvät niin arvon käsitteeseen kuin arvon luomiseen.

Taloudellisen arvon luomista on hieman haastavaa peilata vuorovaikutukseen arvonluonnin pohjautuessa pitkälti hyödykkeen hintaan (Ulaga 2003). Toiminnallisen arvon luominen myyjän ja asiakkaan resurssien yhdistämisen kautta sen sijaan edellyttää vuorovaikutusta. Toiminnallinen arvo syntyy, kun resurssien säästöjä saavutetaan myyjän ja asiakkaan yhdistäessä resurssinsa. (Lindgreen ym. 2012.) Kappaleessa 2.2 eritellyistä vuorovaikutuksen tavoista toiminnallisen arvon luominen edellyttäneen nimenomaan neuvotteluita resurssien yhdistämisestä. Lisäksi aiemmin mainittiin, kuinka symbolinen sekä emotionaalinen arvo voivat olla asiakkaan ostopäätöksessä ratkaisevia tekijöitä (Rintamäki ym. 2007). Emotionaalisen arvon luominen ja myönteisten tunteiden vahvistaminen on mitä luultavammin mahdollista vuorovaikutuksen keinoin, ja Salomonson ym. (2012) toteavatkin emotionaalisen arvon syntyvän asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Niin ikään arvon luominen ongelman ratkaisun avulla edellyttää vuorovaikutusta, mikäli myyjä ja asiakas ratkovat ongelmaa yhdessä Hammervollin ym. (2008) mukaisesti. Myös Salomonsonin ym. 2012 mukaan arvonluonti voi tapahtua myyjän ratkaistessa asiakkaansa ongelman, ja ongelman selvittäminen vaatii varmasti vuorovaikutusta. Toisaalta siinä missä arvon voi nähdä muodostuvan tiedon luomisen sekä jakamisen kautta (Anderson ym. 2006; Prahalad & Ramaswamy 2004), arvonluonti edellyttää varmasti asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta tiedon luomisen ja jakamisen tapahtuessa mahdollisesti yhteistyössä. Vuorovaikutus ja arvonluonti ovat siis yhteydessä toisiinsa tältä osin. Lisäksi Main ja Liaon (2022) mukaan asiakasarvoa voidaan luoda nopealla reagoimisella, joka tarkoittaa osaltaan nopeaa reagoimista toisen osapuolen vuorovaikutukseen.

Hammervollin ym. (2008) mukaan arvonluonti edellyttää ideoiden ja informaation jakamista myyjän ja asiakkaan välillä, joka luonnollisesti edellyttää vuorovaikutusta. Lisäksi myyjän ja asiakkaan välinen henkilökohtainen sekä tehokas vuorovaikutus ovat asiakassuhteessa syntyvän arvon luomisen edellytyksiä (Hammervoll ym. 2008). Niin ikään vuorovaikutusarvon yhteys yritysten välisessä asiakassuhteessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen on ilmeinen, ja sitä sivuttiin suurelta osin jo kappaleessa 3.2. Lyhyesti sanottuna, vuorovaikutusarvo syntyy myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta (Spohrer & Maglio 2008; Ulaga 2003), ja vuorovaikutuksen tavoista vuorovaikutusarvo edellyttää muun muassa neuvotteluita (Haeger ym. 2003). Ulagan (2003) mukaan vuorovaikutusarvon syntyminen tapahtuu keskustelun, jo mainitun ongelmanratkaisun sekä yhteisten tavoitteiden asettamisen myötä. Yhteisten tavoitteiden asettamisen on helppo ymmärtää tapahtuvan vuorovaikutuksessa. Salmonson ym. (2012) esittävät vuorovaikutusarvon luomisen edellyttävän vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Hammervollin ym. (2008)

mukaan vuorovaikutusarvon luominen edellyttää strategisen tiedon jakamista sekä strategisten resurssien yhdistämistä, jotka tapahtuvat nimenomaisesti asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusarvon luominen tapahtuu käytännössä asiakassuhteen osapuolten muun muassa ratkoessa ongelmia, kerätessä ideoita, antaessa palautetta ja opettaessa toisiaan vuorovaikutuksessa keskenään (Hammervoll ym. 2008).

Yritysten välisissä asiakassuhteissa toistuviin neuvotteluihin liittyy merkittävästi vuorovaikutusta: näiden suunnitteleminen ja toteuttaminen edellyttävät vuorovaikutusta, kuten myös asiakkaan tarpeiden selvittäminen neuvotteluin sekä tietojen jakaminen (Koponen & Julkunen 2020). Lisäksi myös ostoprosessin selvittäminen ja asiakassuhteiden muodostuminen pitkäkestoisiksi edellyttävät vuorovaikutusta neuvotteluteitse (Bischoff ym. 2023). Asiakassuhteisiin liittyvän arvon edellytyksiä ovat myös luottamus sekä sitoutuneisuus. Luottamuksen kasvattaminen voi tapahtua osaltaan vuorovaikutuksen keinoin, ja sitoutuneisuus voi käydä ilmi vuorovaikutuksesta. Myös asiakassuhteisiin liittyvien toimintojen sekä vaihdannan ennakoitavuus edellyttää asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta. Ennakoitavuus on asiakassuhteisiin liittyvän arvon luomisen osa, jonka saavuttaminen puolestaan edellyttää vuorovaikutusta. (Lindgreen ym. 2012.)

Lisäksi Prahalad ja Ramaswamy (2004) esittelivät avoimuuden yhtenä arvonluonnin tekijänä. Tutkijat kertovat asiakassuhteessa tapahtuvan arvonluonnin edellyttävän asiakassuhteen osapuolten välistä keskustelua ja avoimuutta sekä informaation jakamista vuorovaikutuksessa (Pralhad & Ramaswamy 2004). Salmonson ym. (2012) puolestaan esittelevät vuorovaikutusarvon luomisen käytännön keinoina vuorovaikutuksen matalalla kynnyksellä sekä nopean reagoimisen ja vastaamisen, jotka ovat jo itsessään vuorovaikutusta.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että vuorovaikutuksen rooli arvotekijöiden sekä arvonluonnin yhteydessä on merkittävä sekä monipuolinen. Vuorovaikutus korostuu etenkin toiminnallisen arvon luonnissa, jos arvonluonti tapahtuu myyjän ja asiakkaan yhdistäessä resurssinsa vuorovaikutuksessa Lindgreen ym. (2012) mukaisesti. Vuorovaikutus korostuu myös emotionaalisen arvon luomisessa, jota syntyy asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään (Salomonson ym. 2012). Lisäksi vuorovaikutus on merkittävä tekijä arvonluonnissa, kun arvo syntyy vuorovaikutuksessa tapahtuvan ongelmanratkaisun (Hammervoll ym. 2008; Salomonson ym. 2012), tiedon luomisen ja jakamisen (Anderson ym. 2006; Prahalad & Ramaswamy 2004), nopean reagoimisen (Mai & Liao 2022) tai ideoiden ja informaation jakamisen kautta (Hammervoll ym. 2008). Toisaalta vuorovaikutus itsessään voi olla arvonluonnin ydin vuorovaikutuksen ollessa henkilökohtaista ja tehokasta (Hammervoll ym. 2008). Vuorovaikutusarvoa syntyy asiakassuhteen osapuolien välisestä vuorovaikutuksesta (Spohrer & Maglio 2008; Ulaga 2003) muun muassa

neuvotteluiden (Haeger ym. 2003), keskustelun, ongelmanratkaisun, yhteisten tavoitteiden asettamisen (Ulaga 2003), palautteenannon ja ideoinnin kautta (Hammervoll ym. 2008).

4 DIGITAALISET VUOROVAIKUTUSKANAVAT

Tämän tutkielman kontekstissa digitaaliset vuorovaikutuskanavat tarkoittavat digitaalisia alustoja, joiden kautta asiakassuhteessa olevat yritykset ja niiden henkilöstö voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi olla kahdenkeskeistä, tai suuntautua yhdeltä lähettäjältä usealle vastaanottajalle. Tutkielmassa tarkastellaan digitaalisina vuorovaikutuskanavina sosiaalista mediaa sekä pikaviestipalveluita. Sosiaalisen median käsite sisältää lukuisia eri palveluita: sen piiriin kuuluvat muun muassa videoalustat, kuten YouTube, sekä verkostoitumisalustat, kuten Instagram ja LinkedIn. Lisäksi sosiaalisen median käsitteen alle kuuluvat myös erilaiset pikaviestipalvelut, kuten WhatsApp. (Rose ym. 2021.)

Kaikkia edellä mainittuja digitaalisia vuorovaikutuskanavia hyödynnetään huomattavasti yritysten välisiin asiakassuhteisiin liittyvässä vuorovaikutuksessa (Rose ym. 2021). Myös Koposen ja Julkusen (2022) tutkimuksen eräs löydös oli, että pitkäaikaisissa yritysten välisissä asiakassuhteissa on siirrytty käyttämään merkittävästi erilaisia digitaalisia vuorovaikutuskanavia, kuten videopuheluita, ja Aras ym. (2022) toteavat verkkoalustojen ja viestien olevan voimakkaasti hyödynnettyjä yritysten välisissä asiakassuhteissa. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat yritysten välisissä asiakassuhteissa alustoja myynnille, vuorovaikutukselle sekä työntekijöiden osallistamiselle (Cartwright ym. 2021). Vuorovaikutusta voi tarkastella kaksivaiheisena: ensimmäisessä vaiheessa informaatio välitetään lähettäjältä vastaanottajalle, ja toisessa vaiheessa vastaanotettua informaatiota käsitellään. Toisessa vaiheessa on tärkeää, että niin lähettäjä kuin vastaanottaja ymmärtävät informaation merkityksen keskenään samalla tavalla. Toisessa vaiheessa vuorovaikutusta tapahtuu tyypillisesti niin myyjältä asiakkaalle kuin päin vastoin. (Wang ym. 2016.)

Digitaalisia vuorovaikutuskanavia voi hyödyntää yritysten välisissä asiakassuhteissa monin tavoin: tiedonantoon, viestien, kuvien sekä videoiden lähettämiseen ja asiakassuhteen osapuolien väliseen kommunikointiin viestiryhmissä. Digitaalisten vuorovaikutuskanavien avulla asiakassuhteessa olevat yritykset voivat pysyä tiiviissä yhteydessä sekä antaa asiakassuhteeseen liittyviä tietoja toiselle asiakassuhteen osapuolelle. Kanavat mahdollistavat samanaikaisen kommunikaation usean eri toimijan välillä. (Wang ym. 2016.) Digitaalisia vuorovaikutuskanavia voi hyödyntää myös asiakassuhteiden rakentamiseen ja arvon yhteisluontiin, ja ne mahdollistavat asiakassuhteen osapuolien osallistamisen asiakassuhteeseen liittyviin toimintoihin (Rose ym. 2021). Yritysten välisissä asiakassuhteissa digitaalisia vuorovaikutuskanavia käytetäänkin myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, asiakassuhteiden ja luottamuksen rakentamiseen, liiketoimintakumppanien löytämiseen, brändien mainostamiseen, tuotetietojen jakamiseen asiakkaille ja tuotekysynnän luomiseen (Wang ym. 2016).

Digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntämistä yritysten välisissä asiakassuhteissa voi tarkastella myös yrityksen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen näkökulmista. Sisäinen vuorovaikutus tarkoittaa yrityksen henkilöstön välistä vuorovaikutusta, ja ulkoinen vuorovaikutus esimerkiksi asiakkaalle suunnattua vuorovaikutusta. (Jussila ym. 2014.) Yritysten välisissä asiakassuhteissa korostuu digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen juuri ulkoisessa vuorovaikutuksessa, myyjän ja asiakkaan välillä (Wang ym. 2016). Corsaro ja Anzivino (2021) kertovat, että myyjät ja ostajat ovat siirtyneet suurilta osin digitaaliseen ympäristöön, jossa ostajilla on tuotetiedot ja -arviot helposti saatavilla, ja tiedonkeruu käy kätevästi digitaalisten vuorovaikutuskanavien kautta. Ostajat etsivät usein työtehtäviinsä liittyvää tietoa sosiaalisista verkostoistaan sekä digitaalisten vuorovaikutuskanavien avulla (Koponen & Julkunen 2022).

Lisäksi digitaalisia vuorovaikutuskanavia voi hyödyntää uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja tuoteideoiden havaitsemiseen sekä asiakassuhteiden syventämiseen muun muassa osallistamisen keinoin (Jussila ym. 2014). Yritykset voivat hyödyntää kanavia etsiessään sopivia liiketoimintakumppaneita (Wang ym. 2016), ja erityisesti sosiaalista mediaa hyödynnetään myös asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työnantajabrändin luomiseen sekä tärkeimpänä yleiseen kommunikointiin asiakkaiden kanssa (Jussila ym. 2014). Toisaalta digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat vuorovaikutuksen myös kilpailijoiden kanssa (Cartwright ym. 2021).

Mitä sosiaaliseen mediaan tulee, ”yritysten välinen sosiaalinen media” koostuu alustoista, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen niin koko organisaation kuin tiettyjen työntekijöiden kanssa. Lisäksi sosiaalinen media mahdollistaa tiedostojen muokkaamisen, lähettämisen ja lajittelemisen sekä viestien ja tiedostojen katsomisen, joita ovat voineet lähettää, muokata ja lajitella kuka tahansa organisaatiossa. (Cartwright ym. 2021.) Sosiaalisen median hyötyjä yritysten välisissä asiakassuhteissa voi tarkastella viiden tekijän kautta: sosiaalinen media kohentaa siirtonopeutta, rinnakkaisuutta, symbolijoukkoja, harjoitettavuutta ja uudelleenprosessoitavuutta. Siirtonopeus tarkoittaa viestin välityksen nopeutta, rinnakkaisuus on samanaikaisten vuorovaikutusten määrä, ja symbolijoukot ovat niiden tapojen määrä, joilla informaatio voidaan muuttaa vuorovaikutukseksi. Harjoitettavuus puolestaan tarkoittaa, kuinka muokattavissa ja viimeisteltävissä lähetettävä viesti on, ja uudelleenprosessoitavuus tarkoittaa, missä määrin viesti tai informaatio on tarkasteltavissa vielä vuorovaikutustilanteen jälkeen. Sosiaalinen media on tärkeä yhteistyön alusta sekä työkalu informaation jakamiseen, joka näyttäytyy tärkeänä erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joiden resurssit ovat niukat ja joille on tärkeää yhdistää resurssit muiden toimijoiden kanssa. (Wang ym. 2016.) Toisaalta sosiaalisen median hyödyntämistä rajoittavat kuitenkin yritysten henkilöstön tietotaidon, resurssien ja mahdollisuuksien ymmärtämisen puute sekä sosiaalisen median hyödyntämisen tulosten mittaamisen vaikeus (Jussila ym. 2014).

Lisäksi sosiaalista mediaa voi hyödyntää yritysten välisissä asiakassuhteissa muun muassa informaation keräämiseen, ideoiden tuottamiseen ja ehdottamiseen, kommunikointiin, suunnitteluun, tiedon jakamiseen, osallistamiseen ja hyödykkeiden arvioimiseen (Geldres-Weiss ym. 2023). Sosiaalisen median kommunikaatio vaikuttaa myös asiakkaan sitouttamiseen: sosiaalisen median hyödyntäminen yritysten välisissä asiakassuhteissa kohentaa asiakkaan tietoisuutta, kiinnostusta ja luottamusta myyjää kohtaan (Juntunen ym. 2020). Sosiaalisen median kautta on mahdollista saavuttaa myös näkyvyyttä sekä hankkia uusia asiakkaita (Wang ym. 2016). Habibi ym. (2015) mukaan yritysten välisissä asiakassuhteissa ostopäätöksiä tekevät useat henkilöt, ja päätöksenteko saattaa tämän seurauksena olla hidasta. Lisäksi asiakkaat usein tuntevat tuotteen käyttötarkoituksen ja siltä vaaditut ominaisuudet perinpohjaisesti (Habibi ym. 2015). Tähän viitaten, sosiaalinen media voi olla tehokas väline oikeiden henkilöiden löytämiseen sekä edelleen vuorovaikutukselle, joka tavoittelee tuotetietojen selvittämistä (Rose ym. 2021). Sosiaalinen media voi tukea asiakkaan osallistamisessa sekä asiakkaan tarpeiden selvittämisessä sekä uuden tiedon hankkimisessa, ja sosiaalisen median avulla voi tunnistaa uusia mahdollisuuksia sekä kerätä ideoita. (Wang ym. 2016.) Sosiaalinen media voi myös tehostaa vuorovaikutusta, oppimista ja osallistavaa yhteistyötä (Jussila ym. 2014; Rose ym. 2021) mahdollistaessaan yhtäaikaisen oppimisen ja nopean palautteenannon asiakassuhteen osapuolien välillä (Wang ym. 2016).

Yritysten välisten asiakassuhteiden siirtyminen osaltaan digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin vaikuttaa asiakassuhteen osapuolien väliseen vuorovaikutukseen muun muassa siten, että fyysinen, kasvokkain tapahtuva sekä digitaalinen vuorovaikutus ovat rinnakkain. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat lisäksi luoneet uusia vuorovaikutuksen tapoja, ja muokanneet olemassa olevia. Esimerkiksi myyjät ovat siirtyneet tavoittelemaan uusia asiakkaita sosiaalisesta mediasta. Vastaavasti asiakkaat odottavat saavansa tarjouksia nopeammin digitaalisten vuorovaikutuskanavien kautta, ja he ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa myyjien kanssa sosiaalisen median kautta. Kasvokkain tapaaminen tapahtuu usein vasta myyntineuvotteluiden loppuvaiheilla. (Corsaro & Anzivino 2021.) Tästä huolimatta asiakassuhteiden vuorovaikutteisuus on kasvanut digitaalisten vuorovaikutuskanavien myötä (Grönroos & Voima 2013), ja yritykset tavoittelevat digitaalisten vuorovaikutuskanavien avulla muun muassa myynnin tehokkuuden kasvua, kustannusten pienentymistä ja asiakasarvon kasvamista yhdistämällä myyntitoimenpiteitä digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin (Thaichon ym. 2018).

Digitaalisia vuorovaikutuskanavia on tarkasteltu nimenomaan yritysten välisten asiakassuhteiden kontekstissa myös Rosen ym. (2021) tutkimuksessa, jonka mukaan digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat huomattavasti perinteisiä vuorovaikutuskanavia nopeamman sekä tehokkaamman myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen. Myös Wangin ym. (2016) mukaan digitaaliset

vuorovaikutuskanavat mahdollistavat monen tyyppisen informaation nopean välityksen. Vuorovaikutuksesta tekee entistä tehokkaampaa etenkin yhdeltä lähettäjältä usealle vastaanottajalle tapahtuva vuorovaikutus, joka säästää lähettäjän resursseja, kun jokaista vastaanottajaa ei tarvitse lähestyä yksitellen (Wang ym. 2016). Nopeus ja tehokkuus ulottuvat myös vuorovaikutukseen toimitusketjun osien sekä työntekijöiden kanssa. Rosen ym. (2021) tutkimuksessa tutkijat huomasivat erityisesti yritysten väliseen vuorovaikutukseen keskittyvän sosiaalisen median edesauttavan pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostumista – he kertovat sosiaalisen median tukevan mainontaa ja asiakasviestintää, myyntiä, asiakassuhteiden hallintaa sekä yhteistyössä tapahtuvaa arvonaluontia.

Digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytöllä on myös muita vaikutuksia, joita voi tarkastella muun muassa myyjän, asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmista. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat työntekijöiden tietotaidon jakamisen asiakkaiden kanssa, joka voi johtaa arvokkaisiin asiakassuhteisiin ja ylläpitää näitä. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat voivat myös kohentaa organisaation kykyä kommunikoida, kun asiantuntevia työntekijöitä osallistutetaan vuorovaikutukseen (Cartwright ym. 2021). Lisäksi digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttö voi luoda vaikutuksia itse vuorovaikutukseen, jonka laatu voi kohentua, kun kanavat mahdollistavat viestinnän tarkan suunnittelun ja toteutuksen. Tällöin viestintä voi vastata asiakkaan tarpeita paremmin, ja olla edelleen aiempaa laadukkaampaa. Lisäksi digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttö voi kohentaa vuorovaikutuksen tehokkuutta, joka voi lopulta johtaa liiketoiminnan tehokkuuden kasvuun. Kasvuun vaikuttavat kuitenkin vuorovaikutuskanavan ominaisuudet, käyttäjän mieltymykset ja vuorovaikutuksen toteutustapa. (Wang ym. 2016.)

Asiakassuhteen näkökulmasta tarkasteltuna digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat nopean palautteenannon, ja vuorovaikutuksen tehokkuus kasvaa, kun palautteen voi saada usealta eri toimijalta välittömästi. Lisäksi tehokkuus kasvaa, kun vastaanottajia voi olla samanaikaisesti useita. Erityisesti pikaviestipalveluiden etuna on ryhmäviestit, joiden osalta lähettäjä voi nähdä, ketkä vastaanottajista ovat jo lukeneet viestin ja ketkä eivät. (Wang ym. 2016.) Lisäksi digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat siinä mielessä merkittäviä asiakassuhteiden näkökulmasta, että yritysten väliset asiakassuhteet voivat alkaa sosiaalisen median, pikaviestipalveluiden tai videoyhteyspalveluiden kautta, ja mahdollinen tarve myyjän ja asiakkaan tapaamiselle kasvokkain syntyy usein vasta myöhemmin asiakassuhteen aikana. (Koponen & Julkunen 2022.)

Digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat aikaisempaa paremman asiakassuhteiden hallinnan, ja vuorovaikutus on tehokkaampaa ja nopeampaa, joka voi lopulta johtaa syvempiin asiakassuhteisiin (Rose ym. 2021). Lisäksi muun muassa pikaviestipalveluiden kautta tapahtuvan nopean vuorovaikutuksen myötä ostajan luottamus myyjää kohtaan tyypillisesti kasvaa, joka vaikuttaa edelleen ostajan halukkuuteen ostaa hyödyke myyjältä (Wang ym. 2016). Myös Rosen ym.

(2021) mukaan digitaaliset vuorovaikutuskanavat kasvattavat luottamusta sekä lojaaliutta asiakassuhteissa sen lisäksi, että kanavat mahdollistavat myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tuotteisiin liittyen. Kanavat ovatkin alustoja myös ideoiden ja tiedon nopeaan jakamiseen, ja kanavat mahdollistavat tiedon ja asiantuntemuksen jakamisen asiakassuhteessa. Esimerkiksi webinaarit soveltuvat monimutkaisten tuotetietojen jakamiseen rajatulle kohderyhmälle. (Rose ym. 2021.) Myös Jussila ym. (2014) toteavat, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat tekevät sisällön tuottamisesta ja informaation jakamisesta entistä helpompaa asiakassuhteessa.

Digitaalisten vuorovaikutuskanaviin ja niiden käyttöön yritysten välisissä asiakassuhteissa liittyy kuitenkin myös muutamia heikkouksia. Esimerkiksi vuorovaikutuskanavien rinnakkaisuus saattaa olla liiallista, joka näyttäytyy digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytön haittapuolena tilanteissa, jolloin informaation samanaikaisia vastaanottajia on liikaa. Tämä vaikutus korostuu arkaluontoisen tiedon jakamisessa. On myös huomionarvoista, että virheellisen tiedon jakaminen usealle vastaanottajalle voi käydä helposti, ja vahinko saattaa kasvaa suureksi rinnakkaisuuden myötä, kun virheellinen tieto tavoittaa suuren joukon vastaanottajia. Lisäksi toisinaan on yksinkertaisempaa ja nopeampaa jakaa tietoa esimerkiksi puhelimitse, kun tiedon käsitteleminen tekstimuotoisena on liian vaivalloista. Vuorovaikutuksen ei tule olla pelkästään digitaalista, sillä kasvokkain tapaaminen on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. (Wang ym. 2016.) Lisäksi erityisesti sosiaaliseen mediaan liittyy vakavia tietoturvariskejä, jotka saattavat rajoittaa sosiaalisen median hyödyntämistä yritysten välisissä asiakassuhteissa (Jussila ym. 2014).

Lopulta voidaan sanoa, että digitaalisia vuorovaikutuskanavia hyödynnetään merkittävästi yritysten välisissä asiakassuhteissa (Rose ym. 2021; Koponen & Julkunen 2022; Aras ym. 2022). Kanavia hyödynnetään muun muassa myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, asiakassuhteiden ja luottamuksen rakentamiseen, liiketoimintakumppanien löytämiseen sekä tuotetietojen jakamiseen asiakkaille, ja kanavat mahdollistavat samanaikaisen kommunikaation usean eri toimijan välillä (Wang ym. 2016). Arvonluonnin näkökulmasta merkittävimpiä ominaisuuksia ovat kanavien hyödyntäminen asiakassuhteiden rakentamisessa ja arvon yhteisluonnissa (Rose ym. 2021) sekä asiakasarvon kasvattamisessa yhdistämällä myyntitoimenpiteitä digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin (Thaichon ym. 2018). Digitaaliset vuorovaikutuskanavat kohentavat vuorovaikutukseen liittyvää siirtonopeutta, rinnakkaisuutta, symbolijoukkoja, harjoitettavuutta ja uudelleenprosessoitavuutta (Wang ym. 2016), ja kanavat ovat käytännön työkaluja muun muassa informaation keräämiseen, ideoiden tuottamiseen ja ehdottamiseen, kommunikointiin, suunnitteluun, tiedon jakamiseen, osallistamiseen ja hyödykkeiden arvioimiseen (Geldres-Weiss ym. 2023).

Digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin liittyy useita niin positiivisia kuin negatiivisia puolia, jotka osaltaan vaikuttavat vuorovaikutukseen yritysten välisissä asiakassuhteissa. Digitaalisten

vuorovaikutuskanavien merkittävimmät hyödyt yritysten välisissä asiakassuhteissa ovat niiden nopeus, tehokkuus sekä helppous (Rose ym. 2021; Jussila ym. 2014; Wang ym. 2016). Kanavien liiallinen rinnakkaisuus, kasvokkain tapaamisen puute ja tietoturvariskit näyttäytyvät puolestaan kanavien heikkouksina (Jussila ym. 2014; Wang ym. 2016.). Digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttöä rajoittavat yritysten henkilöstön tietotaidon, resurssien ja mahdollisuuksien ymmärtämisen puute sekä niiden käytön tulosten mittaamisen vaikeus (Jussila ym. 2014).

5 DIGITAALISTEN VUOROVAIKUTUSKANAVIEN VAIKUTUS ARVONLUONTIIN YRITYSTEN VÄLISISSÄ ASIAKASSUHTEISSA

Digitaalisilla vuorovaikutuskanavilla on useita vaikutuksia arvонluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa, ja kanavat muun muassa luovat erilaisia prosesseja arvонluontiin (Corsaro & Anzivino 2021). Vaikutuksia voi tarkastella arvon ja arvонluonnin käsitteiden kautta, sekä yhteyksien, joissa arvонluonti ja vuorovaikutus linkittyvät toisiinsa.

Arvon käsite perinteisestä taloudellisesta näkökulmasta tarkoittaa hyötyjen ja hinnan rahamääräistä erotusta (Ballantyne ym. 2011). Vaikka taloudellisen arvon luomista on hieman haastavaa peilata vuorovaikutukseen arvонluonnin pohjautuessa pitkälti hyödykkeen hintaan (Ulaga 2003), digitaalisten vuorovaikutuskanavien voi havaita vaikuttavan taloudellisen arvon luomiseen yritysten välisissä asiakassuhteissa kahdella tavalla. Kanavien käyttö voi kasvattaa luottamusta asiakassuhteessa, joka usein johtaa pitkäaikaisiin, kustannustehokkaisiin ja tuottaviin asiakassuhteisiin (Rose ym. 2021). Luottamusta kasvattaa nimenomaan digitaalisen vuorovaikutuksen nopeus (Wang ym. 2016). Kustannustehokkuus voi mitä luultavammin heijastua taloudelliseen arvoon muun muassa entistä matalampien asiakassuhteen kustannusten kautta. Lisäksi asiakkaan osallistaminen hyödykkeen suunnitteluun ja tuotantoon sosiaalisen median kautta kasvattaa hyödykkeen arvoa merkittävästi (Jussila ym. 2014). Sen lisäksi, että hyödykkeen arvo voi kasvaa asiakkaan kokeman käyttöarvon näkökulmasta (Haeger ym. 2003), kasvanut arvo voi näyttäytyä myös myyjälle nimenomaan taloudellisen arvon kasvuna, jos esimerkiksi osallistamisen myötä tuotteen myyntihinta nousee. Toisaalta siinä missä digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat yritysten välisissä asiakassuhteissa alustoja myynnille (Cartwright ym. 2021), digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat myyntikanavina yhteydessä taloudelliseen arvoon vähintään myyjän näkökulmasta.

Toiminnallisen arvon luomisessa korostetaan arvонluonnin tapahtuvan myyjän ja asiakkaan yhdistäessä resurssinsa Lindgreen ym. (2012). Digitaalisten vuorovaikutuskanavien voi nähdä edesauttavan arvонluontia myös resurssien yhdistämisen kautta, sillä Corsaron ja Anzivinon (2021) mukaan digitaaliset vuorovaikutuskanavat luovat uusia mahdollisuuksia resurssien yhdistämiseen, ja resursseja voidaan vaihtaa ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakassuhteen osapuolet voivat siis yhdistää tietoresurssejaan samanaikaisesti eri sijainneista, joka varmasti edesauttaa toiminnallisen arvon luomista tilanteissa, joissa osapuolet eivät voi yhdistää resurssejaan samassa sijainnissa.

Toiminnallisen arvon luominen saattaa siis tietyissä tilanteissa edellyttää digitaalisten vuorovaikutuskanavien hyödyntämistä.

Digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutus emotionaalisen arvon luomiseen on kuitenkin laajalaisempi. Salomonsonin ym. (2012) mukaan emotionaalinen arvo syntyy asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, ja digitaalisten vuorovaikutuskanavien keskeisimmät vaikutukset vuorovaikutukseen ovat nopeus, helppous sekä tehokkuus (Rose ym. 2021; Jussila ym. 2014; Wang ym. 2016). Voidaan siis ajatella, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat tekevät vuorovaikutukseen pohjautuvan emotionaalisen arvon luomisesta niin ikään nopeampaa, helpompaa sekä tehokkaampaa. Lisäksi digitaalisten vuorovaikutuskanavien voi uskoa mahdollistavan myönteisiä tunteita herättävän ja tätä kautta emotionaalista arvoa luovan vuorovaikutuksen, sillä Wangin ym. (2016) mukaan sosiaalinen media soveltuu hyvin brändiin liittyvään vuorovaikutukseen. Brändiin liittyvä vuorovaikutus voi tavoitella myönteisten tunteiden herättämistä. Lisäksi emotionaalisen arvon luominen tapahtuu usein asiakassuhteen osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään vapautuneessa ilmapiirissä (Salomonson ym. 2012), mutta vuorovaikutuksen digitaalisuuden vaikutus tuskin ulottuu selkeästi ilmapiiriin.

Siinä missä symbolinen arvo syntyy, kun asiakassuhteeseen liittyviä päätöksiä tehdään henkilökohtaisten mielenkiinnon ja nautinnon perusteella (Mai & Liao 2022), symbolisen arvon luomisen ja vuorovaikutuksen yhteyttä on hankalampaa arvioida. Voidaan kuitenkin ajatella, että symbolista arvoa voidaan luoda välillisesti digitaalisten vuorovaikutuskanavien avulla, jos vuorovaikutus on henkilökohtaista, ja vuorovaikutus vetoaa asiakassuhteen osapuolen mielenkiinnon kohteisiin. Tämä on siinä mielessä mahdollista, että yritysten välisen asiakassuhteen osapuolet tyypillisesti tuntevat toisensa, ja mahdollisesti toistensa mielenkiinnon kohteet, hyvin (Habibi ym. 2015).

Digitaalisten vuorovaikutuskanavien voi nähdä olevan yhteydessä myös asiakasarvon luomiseen. Asiakasarvo voi muodostua hyödykkeen ominaisuuksista, jotka ovat merkityksellisiä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Schultz 2016). Digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat asiakassuhteen osapuolien osallistamisen asiakassuhteeseen liittyviin toimintoihin (Rose ym. 2021), ja Jussila ym. (2014) korostavat erityisesti sosiaalisen median soveltuvuutta asiakkaan osallistamiseen hyödykkeen suunnitteluun. Myös Geldres-Weissin ym. (2023) sekä Wangin ym. (2016) mukaan sosiaalinen media edesauttaa asiakkaan osallistamista. Sosiaalinen media tehostaa osallistavaa yhteistyötä erityisesti mahdollistaessaan nopean palautteenannon (Wang ym. 2016). Voidaan ajatella, että tällöin asiakas pystyy osallistumaan itselleen merkityksellisten ominaisuuksien suunnitteluun, jotka lopulta johtavat kohonneeseen asiakasarvoon. Myös Main ja Liaon (2022) mukaan asiakasarvoa voidaan luoda nopealla reagoimisella, johon taas digitaaliset

vuorovaikutuskanavat ovat erittäin hyvin soveltuva työkalu (Rose ym. 2021). Lisäksi eräs asiakasarvon kasvattamisen käytännön keino on myyntitoimenpiteiden yhdistäminen digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin (Thaichon ym. 2018).

Vuorovaikutusarvon ja digitaalisten vuorovaikutuskanavien yhteys on kuitenkin asiakasarvoa selkeämpi. Vuorovaikutusarvo syntyy myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta esimerkiksi neuvotteluissa (Spohrer & Maglio 2008; Haeger ym. 2003). Neuvotteluiden suunnitteleminen ja toteuttaminen edellyttävät vuorovaikutusta (Koponen & Julkunen 2020; Bischoff ym. 2023), ja voidaan ajatella, että kanavien helppous ja tehokkuus (Rose ym. 2021) vaikuttaa neuvotteluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen niin ikään helppouden ja tehokkuuden kautta. Lisäksi helppous ja tehokkuus muokannevat Ulagan (2003) esittelemistä vuorovaikutusarvon luomisen tavoista ainakin keskustelua ja yhdessä tapahtuvaan ongelmanratkaisua samaan tapaan. Hammervollin ym. (2008) mukaan vuorovaikutusarvon luominen tapahtuu muun muassa oppimisen, asiakassuhteen toisen osapuolen opettamisen, uusien ideoiden keräämisen sekä palautteen antamisen kautta. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat varmasti sovellettavissa kaikkien näiden tekijöiden käytännön toteuttamiseen – opettaminen sekä palautteen antaminen luultavasti tehostuvat, kun informaation kulku on nopeampaa ja vuorovaikutusmahdollisuudet monipuolisempia. Lisäksi sosiaalista mediaa voi hyödyntää yritysten välisissä asiakassuhteissa ideoiden keräämiseen (Geldres-Weiss ym. 2023; Wang ym. 2016), ja sosiaalinen media voi tehostaa oppimista (Jussila ym. 2014; Rose ym. 2021) mahdollistaessaan yhtäaikaisen oppimisen ja nopean palautteenannon asiakassuhteen osapuolien välillä (Wang ym. 2016).

Lisäksi vuorovaikutusarvon luominen voi tapahtua ongelmanratkaisun kautta, kun myyjä ja asiakas ratkovat ongelmaa yhdessä (Hammervoll ym. 2008; Salomonsonin ym. 2012). Siinä missä ongelman selvittäminen ja yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu vaatinee vuorovaikutusta, voidaan taas ajatella, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat tekevät vuorovaikutusarvon luomisesta nopeampaa, helpompaa ja tehokkaampaa, kun ongelmanratkaisuun liittyvä vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Esimerkiksi tehokkuus muodostuu yhdeltä lähettäjältä usealle vastaanottajalle suuntautuvasta vuorovaikutuksesta, joka säästää lähettäjän resursseja, kun jokaista vastaanottajaa ei tarvitse lähestyä yksitellen (Wang ym. 2016). Jos ongelmanratkaisuun osallistuu enemmän kuin kaksi henkilöä, ongelmanratkaisuun liittyvä vuorovaikutus tehostuu, kun jokaista vastaanottajaa ei tarvitse lähestyä yksitellen. Lisäksi kanavat mahdollistavat ongelmanratkaisuun perustuvan vuorovaikutusarvon luomisen tilanteissa, joissa vuorovaikutus kasvokkain ei ole toteutettavissa. Digitaalisia vuorovaikutuskanavia voi hyödyntää vuorovaikutuksen alustana tavalla, jossa neuvotteluiden järjestäminen on joustavaa etäosallistumisen ollessa mahdollista. Lisäksi vuorovaikutusarvon luominen edellyttää strategisen tiedon jakamista sekä strategisten resurssien

yhdistämistä (Hammervoll ym. 2008). Digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat resurssien yhdistämisen ajasta ja paikasta riippumatta (Corsaro & Anzivino 2021), joten kanavat mahdollistavat myös resurssien yhdistämiseen pohjautuvan vuorovaikutusarvon luomisen ajasta ja paikasta riippumatta. Wangin ym. (2016) mukaan sosiaalisen median merkitys resurssien yhdistämisen alustana on huomattava etenkin yrityksille, joiden resurssit ovat niukat ja joille on tärkeää yhdistää resurssit muiden toimijoiden kanssa. Toisaalta siinä missä asiakassuhteiden vuorovaikutteisuus on kasvanut digitaalisten vuorovaikutuskanavien myötä (Grönroos & Voima 2013), voidaan ajatella, että kanavien myötä kasvanut vuorovaikutuksen määrä johtaa myös kasvaneeseen vuorovaikutusarvoon sen syntyessä nimenomaan asiakassuhteen osapuolien välisestä vuorovaikutuksesta Spohrerin ja Maglion (2008) sekä Ulagan (2003) mukaisesti.

Digitaaliset vuorovaikutuskanavat tehostavat myös asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista. Muun muassa Lindgreenin ym. (2012) mukaan luottamus on tärkeä asiakassuhteisiin liittyvän arvon edellytys. Myös Hammervoll ym. (2008) nostavat luottamuksen ja asiakassuhteen pitkäkestoisuuden arvonluonnin edellytyksinä. Rose ym. (2021) ja Juntunen ym. (2020) kertovat, kuinka sosiaalisen median kautta tapahtuvaa myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutus kasvattaa asiakkaan luottamusta myyjää kohtaan, ja kuinka sosiaalista mediaa voi hyödyntää pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisessa. Sosiaalista mediaa voi siis näin ollen hyödyntää luottamuksen rakentamisessa, joka tavoittelee asiakassuhteeseen liittyvän arvon kasvamista. Lisäksi digitaalisten vuorovaikutuskanavien ja erityisesti sosiaalisen median avulla voidaan edesauttaa yritysten välisen asiakassuhteen muodostumista pitkäkestoiseksi, jolla on niin ikään vaikutus asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomiseen. Pitkäkestoiseksi muodostumisen taustalla ovat vuorovaikutuksen tehokkuus ja nopeus (Rose ym. 2021), ja tehokkuus sekä nopeus syntyvät, kun palautteen voi saada usealta eri toimijalta välittömästi, ja vuorovaikutuksen vastaanottajia voi olla samanaikaisesti useita (Wang ym. 2016). Lisäksi Rosen ym. (2021) mukaan yritysten välinen sosiaalinen media mahdollistaa asiakassuhteen muodostumisen pitkäkestoiseksi sen tukiessa muun muassa asiakasviestintää, asiakassuhteiden hallintaa ja mainontaa. Asiakassuhteen pitkäkestoisuus edellyttää myös vuorovaikutusta neuvotteluteitse (Bischoff ym. 2023). Digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutuksen asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomiseen voi nähdä tässä yhteydessä perustuvan neuvotteluiden mahdollistamiseen, joiden toteuttaminen ei ole kasvokkain mahdollista, ja joissa tapahtuva vuorovaikutus edesauttaa asiakassuhteen muodostumista pitkäkestoiseksi. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat siis luottamuksen ja asiakassuhteen pitkäkestoisuuden osalta yhteydessä asiakassuhteeseen liittyvään arvonluontiin.

Lindgreenin ym. (2012) mukaan eräs tärkeä asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomisen osa on asiakassuhteeseen liittyvien toimintojen ennakoitavuus, ja ennakoitavuuden yhteydessä digitaaliset

vuorovaikutuskanavat näyttäytyvät jälleen tehokkaina ja nopeina ennakoivan informaation jakamisen alustoina. Lisäksi Hammervoll ym. (2008) esittelevät myyjän ja asiakkaan välisen henkilökohtaisen sekä tehokkaan vuorovaikutuksen asiakassuhteessa syntyvän arvon luomisen edellytyksenä. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat tekevät vuorovaikutuksesta entistä tehokkaampaa (Rose ym. 2021; Wang ym. 2016), ja kanavien tehokkuus vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti arvonluontiin tehokkaan vuorovaikutuksen osalta. Asiakassuhteessa syntyvän arvon luonti edellyttää myös ideoiden ja informaation jakamista asiakassuhteen osapuolien välillä (Hammervoll ym. 2008), ja digitaaliset vuorovaikutuskanavat tekevät informaation välityksestä entistä nopeampaa (Wang ym. 2016) sekä erityisesti sosiaalinen media edesauttaa informaation keräämistä (Geldres-Weiss ym. 2023). Sosiaalinen media vaikuttaa informaation välitykseen sen kohentaessa vuorovaikutuksen siirtonopeutta, ja voidaan ajatella, että entistä nopeampi viestintä nopeuttaa myös asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista (Wang ym. 2016). Sosiaalinen media siis nopeuttaa ja edesauttaa informaation välityksen kautta tapahtuvaa asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista.

Tiedon kerääminen digitaalisista vuorovaikutuskanavista puolestaan edesauttaa asiakkaiden tarpeiden selvittämistä (Wang ym. 2016), joka on asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomisen tekijä (Koponen & Julkunen 2020). Digitaalisten vuorovaikutuskanavien ominaisuuksista ainakin uudelleenprosessoitavuus vaikuttanee informaation käsittelyyn vuorovaikutuksen ollessa tarkasteltavissa vielä myöhemmin uudelleen (Wang ym. 2016). Näin ollen digitaaliset vuorovaikutuskanavat edesauttavat asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista asiakkaan tarpeiden selvittämisen osalta. Lisäksi tarpeiden selvittämiseen vaaditut avaintiedot eivät usein ole julkisesti saatavilla, joten niiden selvittäminen edellyttää vuorovaikutusta (Koponen & Julkunen 2020) – tällöin digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutus arvonluontiin näyttäytyy jälleen niiden nopeuden, helppouden sekä tehokkuuden kautta. Voidaan myös ajatella, että sosiaalisen median kohentaessa vuorovaikutuksen harjoitettavuutta (Wang ym. 2016) tarpeiden selvittäminen käy helpommin, kun tarpeiden selvittämiseen tähtäävä viestintä on muokattavissa kunkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutusta arvonluontiin voi tarkastella myös arvonluonnin käytännön keinojen näkökulmasta, joita ovat uusien ideoiden kerääminen asiakassuhteen osapuolilta, palautteen antaminen ja opettaminen (Hammervoll ym. 2008) sekä matalalla kynnyksellä tapahtuva vuorovaikutus ja nopea reagoiminen sekä vastaaminen (Salomonson ym. 2012). Kanavat nopeuttavat reagoimista ja vastaamista Rosen ym. (2021) sekä Wangin ym. (2016) mukaan. Kanavien käytön helppous ja vaivattomuus (Rose ym. 2021) luultavasti edesauttaa matalalla kynnyksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, kun vuorovaikutus on entistä helpompaa sekä vaivattomampaa. Lisäksi kanavat soveltuvat ideoiden keräämiseen sekä tehostavat asiakassuhteessa tapahtuvaa oppimista mahdollistaessaan yhtäaikaisen oppimisen ja nopean palautteenannon asiakassuhteen osapuolien

välillä (Wang ym. 2016; Rose ym. 2021). Kanavat siis tehostavat oppimista, joka johtaa tehokkaampaan arvonluontiin niiltä osin kuin arvonluonti perustuu oppimiseen. Voidaan myös ajatella, että kanavat mahdollistavat edellä mainitut arvonluonnin käytännön keinot yhteyksissä, joissa niiden suorittaminen kasvokkain ei ole mahdollista. Kanavat siis luovat uusia mahdollisuuksia ja toteutustapoja arvonluonnin eri käytännön keinojen suorittamiseen, ja nopeuttavat sekä tehostavat olemassa olevia.

Digitaalisilla vuorovaikutuskanavilla on myös muita yhteyksiä ja vaikutuksia arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Kuten aiemmin mainittiin, arvon voi nähdä muodostuvan myös tiedon luomisen sekä jakamisen kautta (Anderson ym. 2006). Siinä missä digitaalisten vuorovaikutuskanavien on havaittu edesauttavan tehokasta vuorovaikutusta sekä tehokasta informaation kulkua (Rose ym. 2021; Wang ym. 2016), voidaan todeta, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat vaikuttavat näillä tavoin arvonluontiin eritoten tiedon jakamisen osalta. Tiedon jakamisen tehokkuutta kasvattaa muun muassa sosiaalisen median rinnakkaisuus, eli samanaikaisten vuorovaikutusten ja tiedon vastaanottajien korkea määrä (Wang ym. 2016). Informaation jakamista nopeuttaa korkea symbolijoukkojen määrä, eli niiden tapojen monipuolisuus, jolla informaatio voidaan muuttaa vuorovaikutukseksi (Wang ym. 2016). Yritysten välisessä asiakassuhteessa tapahtuvan arvonluonnin tekijöitä ovat myös avoimuus (Pralhad & Ramaswamy 2004) sekä henkilökohtainen ja tehokas vuorovaikutus (Hammervoll ym. 2008). Avoimuuden sekä henkilökohtaisen ja tehokkaan vuorovaikutuksen saralla digitaalisten vuorovaikutuskanavien merkittävimmät vaikutukset lienevät jälleen niiden nopeus, helppous ja tehokkuus (Rose ym. 2021; Jussila ym. 2014; Wang ym. 2016). Kanavien tehokkuus vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti arvonluontiin tehokkaan vuorovaikutuksen osalta. Nopeuden ja helppouden voidaan puolestaan ajatella madaltavan kynnystä avoimeen vuorovaikutukseen, ja kasvattavan tämän määrää.

On kuitenkin huomionarvoista, että yritysten välisessä asiakassuhteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen ei tule olla pelkästään digitaalista. Kanavien käyttöön liittyy tietoturvariskejä (Jussila ym. 2014), niiden rinnakkaisuus saattaa olla liiallista, ja kasvokkain tapaaminen on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi (Wang ym. 2016). Lisäksi asiakassuhteen osapuolien kasvokkain tapaaminen on usein ennen pitkää välttämätöntä (Corsaro & Anzivino 2021). Edellä mainittujen riskien vaikutus asiakassuhteessa tapahtuvaan arvonluontiin on tuskin välitön, mutta toisinaan tiedon jakaminen esimerkiksi puhelimitse on yksinkertaisempaa ja nopeampaa kuin digitaalisten vuorovaikutuskanavien kautta (Wang ym. 2016). Toisinaan siis esimerkiksi tehokkaan tiedon jakamisen kautta tapahtuvan arvon luominen (Anderson ym. 2006; Hammervoll ym. 2008) on yksinkertaisempaa ja nopeampaa esimerkiksi puhelimitse, ilman digitaalisia vuorovaikutuskanavia.

Kaiken kaikkiaan, digitaaliset vuorovaikutuskanavat vaikuttavat yritysten välisessä asiakassuhteessa tapahtuvaan arvonluontiin usein eri tavoin, ja kanavat luovat uusia toteutustapoja arvonluontiin. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat arvonluonnin tilanteissa, joissa vuorovaikutus kasvokkain ei ole mahdollista. Kanavat mahdollistavat myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen (Spohrer & Maglio 2008; Ulaga 2003), neuvotteluiden (Haeger ym. 2003), keskustelun, ongelmanratkaisun, yhteisten tavoitteiden asettamisen (Ulaga 2003), resurssien yhdistämisen, palautteenannon ja ideoinnin (Hammervoll ym. 2008) kautta tapahtuvan vuorovaikutusarvon luomisen tilanteissa, joissa näiden toteuttaminen kasvokkain ei ole mahdollista. Lisäksi kanavat mahdollistavat yhtäaikaisen oppimisen ja nopean palautteenannon asiakassuhteen osapuolien välillä (Wang ym. 2016; Rose ym. 2021), eli mahdollistavat oppimiseen liittyvän arvonluonnin riippumatta osapuolien fyysisestä sijainnista.

Mitä vaikutuksiin tulee, kanavat ovat tehneet vuorovaikutuksesta nopeampaa, helpompaa sekä tehokkaampaa (Rose ym. 2021; Jussila ym. 2014; Wang ym. 2016). Kanavien käyttö on yhteydessä taloudellisen ja toiminnallisen arvon luomiseen mahdollistamalla nämä ajasta ja paikasta riippumatta sekä emotionaalisen arvon luomiseen nopeuttamalla, helpottamalla ja tehostamalla vuorovaikutusta. Kanavat nopeuttavat ja tehostavat myös osallistamisen kautta tapahtuvaa asiakasarvon luomista muun muassa nopean palautteenannon ja reagoinnin kautta (Wang ym. 2016; Mai & Liao 2022; Rose ym. 2021). Kanavat helpottavat ja nopeuttavat neuvotteluiden, keskustelun ja ongelmanratkaisun kautta syntyvän vuorovaikutusarvon luomista, sekä tehostavat opettamisen sekä palautteen antamisen kautta tapahtuvaa vuorovaikutusarvon luomista informaation kulun ja palautteenannon nopeutuessa kanavien rinnakkaisuuden myötä (Wang ym. 2016). Lisäksi kanavat lisäävät vuorovaikutusta, jota seuraa kasvanut vuorovaikutusarvon määrä (Grönroos & Voima 2013; Spohrer & Maglio 2008; Ulaga 2003). Digitaaliset vuorovaikutuskanavat tehostavat myös asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista kasvaneen luottamuksen ja asiakassuhteiden keston kautta, jotka mahdollistavat nopea palautteenanto sekä kanavien rinnakkaisuus (Rose ym. 2021; Wang ym. 2016). Kanavat nopeuttavat ja tehostavat informaation jakamiseen sekä tehokkaaseen vuorovaikutukseen perustuvaa asiakassuhteeseen liittyvän arvon luomista, ja nopeutta kohentaa korkea symbolijoukkojen määrä (Hammervoll ym. 2008; Wang ym. 2016). Arvonluonnin käytännön keinoihin kanavat vaikuttavat nopeuttamalla reagoimista ja vastaamista (Rose ym. 2021; Wang ym. 2016) ja madaltamalla kynnystä vuorovaikutukseen helppouden ja vaivattomuuden kautta (Rose ym. 2021).

Kanavat siis luovat uusia mahdollisuuksia ja toteutustapoja arvonluonnin eri käytännön keinojen suorittamiseen, ja nopeuttavat sekä tehostavat olemassa olevia. Toisinaan digitaalisten kanavien kautta tapahtuva vuorovaikutus ei ole kuitenkaan yksinkertaisin ja nopein vaihtoehto tehokkaan tiedon jakamisen kautta tapahtuvaan arvon luomiseen (Anderson ym. 2006; Hammervoll ym. 2008),

ja kanavien käyttöön liittyy tietoturvariskejä (Jussila ym. 2014), ongelmia liiallisesta rinnakkaisuudesta ja kasvokkain tapaamisen vähäisyydestä (Wang ym. 2016).

6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yritysten väliset asiakassuhteet tarkoittavat asiakassuhteita, joissa asiakassuhteen toinen osapuoli on myyjä ja toinen ostaja. Asiakassuhteet muodostuvat kaupankäyntitilanteen ympärille, jossa kaupan kohteena voi olla aineeton palvelu tai fyysinen tuote. Yritysten välisessä asiakassuhteessa osapuolet pyrkivät hyötymään toistensa resursseista ja saavuttamaan arvoa. Asiakassuhde sisältää myyntineuvotteluita, informaation keräämistä, arvonluontia, ja toisen osapuolen tarpeiden selvittämistä esimerkiksi neuvotteluiden avulla. Lisäksi osapuolet usein tuntevat toisensa ja ovat usein tiiviissä sekä suorassa, henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Arvo tarkoittaa yritysten välisissä asiakassuhteissa asiakassuhteen seurauksena syntyvää taloudellista, symbolista, emotionaalista tai toiminnallista arvoa. Lisäksi yritysten välisissä asiakassuhteissa korostuvat asiakasarvo, vuorovaikutusarvo sekä asiakassuhteeseen liittyvä arvo. Arvonluonti tarkoittaa edellä mainittujen arvon osa-alueiden luomista. Arvonluonti voi tapahtua niin myyjän kuin asiakkaan toimesta sekä yhteisesti. Arvonluonti voi olla tavoitteellista, tarkoituksenmukaista toimintaa, mutta toisaalta arvonluonti voi tapahtua myös muun toiminnan seurauksena. Digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat digitaalisia alustoja, joiden kautta yritysten välisen asiakassuhteen osapuolet voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa tarkasteltuja alustoja ovat sosiaalinen media sekä pikaviestipalvelut.

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen vaikutus digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytöllä on arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Arvonluonti tunnistetaan yleisesti yhdeksi yritysten välisten kannattavien asiakassuhteiden edellytykseksi. Toisaalta digitaaliset vuorovaikutuskanavat ovat yleistyneet ja kehittyneet merkittävästi viime vuosina, joten aiheiden tutkiminen suhteessa toisiinsa oli ajankohtaista sekä merkityksellistä. Aiheesta ei juuri löydy kattavaa tutkimustietoa, joten tutkielmalla on uutuusarvonsa. Lisäksi aiempi tutkimus tunnisti vuorovaikutuksen siirtymisen digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin luoneen muutoksia vuorovaikutukseen, joten teoreettinen pohja tutkimusaukon täyttämiseksi oli olemassa.

Tutkielman tutkimusongelma oli *”millainen vaikutus digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytöllä on arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa?”* Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastauksia kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat *”Mitkä arvonluonnin osa-alueet edellyttävät yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?”* sekä *”Miten digitaalisuus muovaa yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta?”*

Tutkielma toteutettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka vaiheita olivat tutkimusongelman asettelu, aineiston keruu aiemmista tutkimuksista sekä kirjallisuuslähteistä, aineiston arviointi ja tulkinta sekä lopulta tulosten esittelemine. Aineiston keruu tapahtui etsimällä teoksia ja artikkeleita hakukone Google Scholarista sekä Turun Yliopiston kirjaston tietokannasta. Hakusanoina käytettiin tutkielman keskeisimpiä käsitteitä, jotka esitellään tutkielman luvussa 1.4. Hakusanoina olivat suomenkielisten käsitteiden lisäksi näiden englanninkieliset käännökset.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla aineiston keruu ja tiedon tulkitseminen keskittyi yritysten välisiin asiakassuhteisiin sekä vuorovaikutukseen asiakassuhteissa. Lisäksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitä arvo ja arvonluonti tarkoittavat yritysten välisissä asiakassuhteissa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löydetyt keskeisimmät vastaukset sisälsivät tiedon siitä, että arvonluonnin osa-alueista vuorovaikutusarvon ja asiakassuhteeseen liittyvän arvon luominen edellyttävät yritysten välisen asiakassuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi havaittiin, että neljän arvotekijän sekä asiakasarvon luominen edellyttää osaltaan vuorovaikutusta.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla pääasiallinen huomio kiinnittyi digitaalisiin vuorovaikutuskanaviin ja niiden ominaisuuksiin. Kun digitaalisista vuorovaikutuskanavista oli muodostunut riittävä ymmärrys, näiden ominaisuuksia ja käytön vaikutuksia peilattiin arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Digitaalisten vuorovaikutuskanavien käyttöä verrattiin nimenomaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksiin: vuorovaikutuskanavien vaikutusta tutkittiin vuorovaikutusarvon, asiakassuhteeseen liittyvän arvon, asiakasarvon sekä neljän arvotekijän luomisen yhteydessä. Tutkielmassa havaittiin, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat luovat uusia mahdollisuuksia arvonluontiin sekä ennen kaikkea tehostavat ja helpottavat vuorovaikutusarvon, asiakassuhteeseen liittyvän arvon sekä neljän arvotekijän luomista. Toisaalta tutkielmassa havaittiin, että digitaalisten kanavien kautta tapahtuva vuorovaikutus ei aina ole yksinkertaisin ja nopein vaihtoehto tehokkaan tiedon jakamisen kautta tapahtuvaan arvon luomiseen, ja kanavien käyttöön liittyy tietoturvariskejä, ongelmia liiallisesta rinnakkaisuudesta ja kasvokkain tapaamisen vähäisyydestä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkielma tuotti uutta tietoa aikaisempia tutkimustuloksia yhdistelemällä. Uusi tieto osoittaa selkeästi, missä yhteyksissä digitaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat arvonluonnin yritysten välisissä asiakassuhteissa, ja miten kanavien käyttö vaikuttaa arvonluontiin. Aikaisemmat tutkimukset eivät puhu suoraan digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutuksista arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa, mutta muun muassa Rosen ym. (2021) tutkimuksessa todetaan, että digitaaliset vuorovaikutuskanavat tehostavat yhteistyössä

tapahtuvaa arvonluontia. Tämän tutkielman tuloksia on siis sivuttu aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta aiheen käsittely on tapahtunut muiden teemojen tutkimisen sivussa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa arvioitiin digitaalisten vuorovaikutuskanavien käytön vaikutusta arvonluontiin yritysten välisissä asiakassuhteissa. Aiheen tutkiminen jatkossa on mielekäästä, sillä tutkielman aihe tuskin menettää uutuusarvoaan digitaalisten vuorovaikutuskanavien kehittyessä edelleen. Lisäksi nopean kehityksen myötä tutkimus seuraa sen hetken teknologian kehitystä hieman perässä. Aiheen empiirinen tarkastelu on suotavaa, ja aiheen tutkiminen jatkossa voi pyrkiä esimerkiksi arvioimaan tämän tutkielman tuloksia empirian avulla.

Tutkielman haasteena oli arvonluonnin teoriaan liittyvien lähdemateriaalien runsaus ja ristiriitaisuus. Useilla tutkijoilla on oma näkemyksensä arvonluonnista, ja oli haastavaa arvioida, mitkä näkemykset soveltuisivat kyseessä olevan tutkielman kontekstiin. Lisäksi oli haastavaa havaita, miksi tietyt näkemykset eivät soveltuisi lähdemateriaaliksi. Haasteista huolimatta tutkielma onnistui löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä vastaamaan tutkimusongelmaan. Tutkielmaan ei liity tutkimuseettisiä kysymyksiä.

Mitä tutkielman toteutukseen tulee, tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet ovat luotettavia, ja tutkimuksen tulokset tämän myötä uskottavia. Tutkielman haasteena oli lähdemateriaalien runsauden ja ristiriitaisuuden lisäksi suhteellisen lyhyt aika, jonka puitteissa tutkielman laatiminen tapahtui. Arvon ja arvonluonnin käsitteisiin olisi ollut mahdollista syventyä vielä monipuolisemmin, jolloin digitaalisten vuorovaikutuskanavien vaikutusta arvonluontiin olisi ollut mahdollista tarkastella vielä useammasta näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

- Anderson, J. – Narus, J. – van Rossum, W. (1998) Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review* Vol. 84(3), 90–149.
- Aras, A. – Xu, X. – Peñaloza, L. (2022) Deciphering B2B marketer’s concerns in marketing ‘with’ clients: Further insights into how B2B characteristics foster and inhibit UGC generation and its leverage. *Industrial Marketing Management* Vol. 101, 71–81.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. – Payne, A. (2011) Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* Vol. 40(2), 202–210.
- Bischoff, P. – Hogueve, J. – Elgeti, L. – Kleinaltenkamp, M. (2023) How salespeople adapt communication of customer value propositions in business markets. *Industrial Marketing Management* Vol. 114, 226–242.
- Buratti, N. – Parola, F. – Satta, G. (2018) Insights on the adoption of social media marketing in B2B services. *TQM Journal* Vol. 30(5), 490–529.
- Cartwright, S. – Liu, H. – Raddats, C. (2021) Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management* Vol. 97, 35–58.
- Corsaro, D. – Anzivino, A. (2021) Understanding value creation in digital context: An empirical investigation of B2B. *Marketing Theory* Vol. 21(3), 317–349.
- Erisman, A. – Gautschi, D. (2015) *The Purpose of Business Contemporary Perspectives from Different Walks of Life*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Geldres-Weiss, S. – Küster-Boluda, I. – Vila-Lopez, N. (2023) B2B value co-creation influence on engagement: Twitter analysis at international trade show organizer. *European journal of management and business economics* Vol. 32(3), 257–275.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 41(2), 133–150.
- Habibi, F. – Hamilton, C. – Valos, M. – Callaghan, M. (2015) E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review* Vol. 27(6), 638–655.

- Haeger, T. – Blomqvist, R. – Storbacka, K. (2003) *Asiakkuuden Arvon Lähteillä*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Hammervoll, T. – Toften, K. – O’Cass, A. (2008) Value-Creation Initiatives in Buyer-Seller Relationships. *European Business Review* Vol. 22(5), 539–555.
- Herhausen, D. – Miocevic, D. – Morgan, R. – Kleijnen, M. (2020) The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management* Vol. 90, 276–290.
- Holm, D. – Eriksson, K. – Johanson, J. (1999) Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic management journal* Vol. 20(5), 467–486.
- Hutt, M. – Speh, T. (2010) *Business Marketing Management: B2B*. 10th edition. South-Western, Cengage Learning.
- Jap, Sandy (1999) Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of marketing research* Vol. 36(4), 461.
- Juntunen, M. – Ismagilova, E. – Oikarinen, E. (2020) B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management* Vol. 89, 630–641.
- Jussila, J. – Kärkkäinen, H. – Aramo-Immonen, H. (2014) Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior* Vol. 30, 606–613.
- Koponen, J. – Julkunen, S. (2022) Development of Long-Term B2B Customer Relationships: the Role of Self-Disclosure and Relational Cost/Benefit Evaluation. *European Journal of Marketing* Vol. 56(13), 194–235.
- Le Bon, J. – Herman, C. (2015) *Key Account Management: Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers*. Business Expert Press.
- Lindgreen, A. – Hingley, M. – Grant, D. – Morgan, R. (2012) Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present and Future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(1), 207–214.

- Mai, E. – Liao, Y. (2022) The interplay of word-of-mouth and customer value on B2B sales performance in a digital platform: an expectancy value theory perspective. *The Journal of business & industrial marketing* Vol. 37(7), 1389–1401.
- Prahalad, C. – Ramaswamy, V. (2004) Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, Vol. 32(3), 4–9.
- Rintamäki, T. – Kuusela, H. – Mitronen, L. (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing service quality* Vol. 17(6), 621–634.
- Rose, S. – Fandel, D. – Saraeva, A. – Dibley, A. (2021) Sharing is the Name of the Game: Exploring the Role of Social Media Communication Practices on B2B Customer Relationships in the Life Sciences Industry. *Industrial Marketing Management* Vol. 93, 52–62.
- Salomonson, N. – Åberg, A. – Allwood, J. (2012) Communicative Skills that Support Value Creation: A Study of B2B Interactions Between Customers and Customer Service Representatives. *Industrial Marketing Management* Vol. 41(1), 145–155.
- Schultz, Don (2016) Flipping the Value Creation Model. *Journal of Creating Value*, Vol. 2(2), 155–156.
- Sorsa, V. – Jalonen, H. (2020) Arvostaminen Palveluvaltaisessa Taloudessa. Vastapaino, Tampere.
- Spohrer, J. – Maglio, P. (2008) The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and operations management* Vol. 17(3), 238–246.
- Thaichon, P. – Surachartkumtonkun, J. – Quach, S. – Weaven, S. – Palmatier, R. (2018) Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *The journal of personal selling & sales management* Vol. 38(3), 277–302.
- Ulaga, Wolfgang (2003) Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management* Vol. 32(8), 677–693.
- Vilkka, Hanna (2023) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House, Helsinki.
- Wang, W. – Pauleen, D. – Zhang, T. (2016) How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management* Vol. 54, 4–14.

Wilson, David (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23(4), 335–345.